ج. كورتوا

لمحات في فن القيادة

تعريب:
المقدم الهيثم الأيوبي



المؤسسة
العربية
للدراسات
والنشر

لمحات
في فن
القيادة

المؤسسة العربية
للدراسات والنشر

المركز الرئيسي:
بيروت، ساقية الجنزير، بناية
برج الكارلتون، ص.ب: ٥٤٦٠-١١
العنوان البرقي: موكيالي، هـ ٨٠٧٩٠٠/١
تلكس: LE/DIRKAY ٤٠٠٦٧

التوزيع في الأردن:
دار الفارس للنشر والتوزيع: عمان
ص.ب: ٩١٥٧، هاتف: ٦٠٥٤٣٢، فاكس
٦٨٥٥٠١ - تلكس ٢١٤٩٧

٣٥٥٫٦
كور كورتوا. ج
لمحات في فن القيادة / ج. كورتوا، تعريب
الهيثم الأيوبي. - ط٢. - عمّان: دار الفارس، ١٩٩١
(١٦٠) ص
ر.أ (١٩٩١/٣/١٠٣)
١ - الإدارة العسكرية ٢ - القيادة أ - الهيثم الأيوبي، مترجم ب - العنوان

(تمت الفهرسة بمعرفة المكتبة الوطنية)

الطبعة الرابعة ١٩٩١

ج. كورتوا

لمحات في فن القيادة

تعريب: المقدم الهيثم الأيوبي

المؤسسة العربية
للدراسات والنشر
بناية برج الكارلتون - ساقية الجنزير - ت ١/ ٨٠٧٩٠٠
برقياً - موكيالي - بيروت - ص.ب: ١١/٥٤٦٠ بيروت

المقدمة

يحتاج الفرد الى مجتمع ينخرط فيه، يستمد منه مقومات وجوده ويكرس له هذا الوجود. ورغم الروابط العامة التي تشكل لحمة المجتمع ككل، وتعطيه طابعاً متميزاً عن المجتمعات الاخرى، فإن لكل فردداخل المجتمع شخصيته وطموحاته ونشاطاته التي تميزه وتحدد كيانه. ونظراً لتباين شخصيات الافراد وطموحاتهم ونشاطاتهم، وحتى لا يؤدي هذا التباين الى تشتيت الجهود وتعارضها، فقد تبنّت المجتمعات منذ بداياتها الاولى نظاماً يحفظها من التفتت، ويضمن تنمية مواهب أفرادها وامكاناتهم الذاتية، وتوجيه جهودهم الفردية داخل تيار جماعي يخدم الصالح العام للمجتمع كله، وضبط تطلعات «الأنا» في الاطار الذي لا يتعارض مع مصلحة «الكل».

وما ينطبق على المجتمع بالمعنى الواسع، الوطني أو القومي أو حتى الانساني أحياناً، ينطبق ايضاً على المجموعات والمؤسسات والادارات والهيئات، بغض النظر عن حجمها وطبيعتها والنشاطات التي تقوم بها. فالمجموعة مشكلة من طاقات متمايزة دائمًا ومتعارضة غالباً. ولا يمكن الافادة منها الى الحد الاقصى، الا اذا كان هناك نظام قادر على تفجيرها وجمعها وتوجيهها ضمن تيار واحد يشكل محصلة الطاقة الاجمالية للمجموعة.

ومهما كانت طبيعة النظام المطبق داخل خلايا المجتمع ومجموعاته ومؤسساته أو داخل المجتمع بأسره، فإن له تسلسلاً هرمياً يحدد الانساق القيادية المتعاقبة والعلاقات القائمة بينها، ويشكل أساساً لتقسيم المهمات والمسؤوليات والصلاحيات. ومن هنا جاءت أهمية القيادات المتعاقبة التي تشكل مرتكزات التسلسل الهرمي في النظام، الذي لا يمكن لأي مجتمع (أو مجموعة) الاستغناء عنه.

وبحكم وجود التسلسل الهرمي والقيادات المتعاقبة، فإن كلمة القيادة تأخذ معنى واسعاً، لا يقتصر على دور القائد الاول الموجود في قمة الهرم، بل يشمل ايضاً دور القادة في مختلف الانساق والمراتب القيادية. وهنا لا بد من الاشارة الى ان تباين موقع القادة على سلّم التسلسل لا يؤثر على جوهر مهمة القائد، المتمثلة في تنمية الجهود الفردية وتوجيهها نحو الهدف الجماعي. ولكنه يؤثر على مسؤولية القائد. فكلما علت رتبته وازدادت بالتالي صلاحياته، تضاعفت مسؤوليته، وصار لزاماً عليه ان يبذل قسطاً اكبر من الجهود والتضحيات، وان يقدّم المثل والقدوة المتناسبين مع موقعه القيادي.

ويعتقد البعض ان القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة قليلة من الناس، وان «الكاريسيما» القيادية وقف على اشخاص أوتوا القدرة على سياسة الآخرين وتزعّمهم والتعامل مع اراداتهم، وانه لا مجال لمن حرموا من هذه الموهبة أن يتصدوا للقيادة أو تتاح لهم فرصها.

ورغم إيماننا بأن القيادة، في بعض جوانبها، فن يعتمد على الموهبة الفطرية، وان «الكاريسميا» القيادية عامل اساسي لاهلية

القيادة، وخاصة في المستويات العليا، فإننا مع الرأي القائل بأن الجوانب الاخرى للقيادة عبارة عن علم، رسم قواعده وحدد أصوله تاريخ طويل من تجارب القادة العظام، وأن معرفة هذا العلم وممارسة القيادة العملية لا يؤديان فقط الى تحسين الاهلية القيادية لاصحاب المواهب الفطرية والوصول بهذه الأهلية الى مستويات ممتازة، ولكنهما يؤديان أيضاً الى تنمية الاهلية القيادية لقادة المستويات المتوسطة والصغرى، حتى لو لم يكن هؤلاء القادة يملكون في الاساس قسطاً عالياً من موهبة القيادة الفطرية. ومن هنا تنبع أهمية هذا الكتاب، الذي يقدم خلاصة خبرات كبار القادة والمفكرين العالميين، على شكل قواعد وأقوال مأثورة يمكن ان يهتدي بها كل قائد وكل من يعد نفسه ليكون قائداً، فيجمع بين الموهبة والاكتساب، ويفوز بميزة القيادة الواعية.

المقدم الهيثم الايوبي

الباب الأول

الرئيــــس

من هو الرئيس؟

ضرورة وجود الرئيس

أول مهمة للرئيس: خدمة الآخرين

هل أنت رئيــس؟

من هو الرئيس؟

□ الرئيس هو من كان على رأس جماعة أو من كان رأسها. إنه الرأس الذي يرى ويفكر ويعمل ويدفع الى العمل في سبيل المصلحة العامة.

□ الرئيس هو من يريد ثم يعمل، ويثير رغبة العمل في نفوس الآخرين، ويوزع عليهم الجهود والمسؤوليات لتحقيق ما أراد.

□ لا يسمى المرء رئيساً إلا إذا بث الفكرة المثالية التي يؤمن بها في جماعته، ليحملها على معاونته في تنفيذ هذه الفكرة رغم كل العقبات.

□ يصدر الرئيس الأوامر، ولكنه لا يكتفي بذلك، بل يؤمن حسن سير العمل باختيار المنفذين وتدريبهم ودعمهم ومراقبتهم.

□ عندما تأزف الساعة ويحين وقت القرار وتحمل المسؤوليات وبذل التضحيات، تضطرب الأفئدة، ولا يثبت الا كل رئيس قوي النفس، راغب في النصر، مؤمن بالهدف، قادر على رؤية السبيل القويم والسير فيه رغم كل الاخطار. هذا هو الرئيس الذي يحق له ان يقود، فليس كل من لبس التاج وحمل الصولجان ملكاً متوّجاً!

□ لنفهم جيداً معنى وعظمة كلمة (رئيس). انه الشخص المطاع

المحبوب الذي تدعمه شخصيته قبل رتبته، ولا يتوانى عن تضحية نفسه في سبيل رجاله أو عمله.

□ ليست القيادة خلق شيء بقدر ما هي خلق رجال أو السيطرة عليهم وحبهم والحصول على محبتهم. وعظمة هذه المهمة ناشئة عن توحيد الصفوف في سبيل واجب مقدس.

□ يختلف الرئيس عن المدير اختلافاً بيّناً. فالأول يحتك بكل منفذ احتكاكاً شخصياً يؤمن له المراقبة، ويشعر بشعور أصغر فرد، في حين يدير الثاني الامور من خلف مكتبه، معتمداً على رأي اكثرية مساعديه ومستشاريه.

□ إذا أردتم معرفة الرئيس الفعلي لمشروع ما، فابحثوا عمن يكون مسؤولا في حالة الفشل.

□ ليست القيادة مجرد اندفاع او ذلاقة لسان او شجاعة أو مهارة أو جمع عدد كبير من المنفذين. انها جمع الرجال وتشغيلهم، ومعرفة امكاناتهم واستغلالها، ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه، وبث فكرة القوة والمساواة بينهم، وتوزيع المسؤوليات عليهم، واشراكهم جميعاً في خدمة المصلحة العامة، على أن يبقى كل فرد منهم ضمن اختصاصه.

□ لا يعرف الرئيس بنظراته الثاقبة أو ذقنه المربعة أو شفتيه الرقيقتين أو صوته الحاد، فهنالك رؤساء ذوو عيون هادئة وأصوات خافتة. بل يعرف الرئيس الحقيقي بأعماله الجليلة، فهو الذي يحمل أعباء الآخرين.

□ على الرئيس ان يدرس الكائن البشري بصورة عامة، ورجاله بصورة خاصة، دراسة عميقة تكشف العلاقات بينهم للمحافظة عليها وتقويتها. إن عليه أن يذكر أثناء العمل بأنه يعمل مع رجال وليس مع آلات، فيسمح لبداهتهم بالانطلاق ليحصل على المرونة والاندفاع بدلاً عن السلبية الميكانيكية والانفعال.

□ الرئيس هو من عمم الانضباط عن رغبة لا عن خوف، واهتم بالمصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، وحافظ على تماسك الوحدة في الشدائد والملمات.

□ الانسان كائن اجتماعي، ولا مجتمع بدون انضباط يضبط الاهواء الشخصية ضمن اطار المصلحة العامة، ويوقف حرية الفرد عندما تبدأ حرية رفاقه. فاذا زال الانضباط وقرر كل فرد بنفسه ما يجب عليه عمله تجاه المصلحة العامة انهار المجتمع وتفكك. وليس الرئيس سوى المسؤول عن الصالح العام، يدافع عنه في سبيل منفعة المجموع، وبالتالي منفعة كل فرد.

□ يكفي حضور الرئيس المحبوب لاثارة الاندفاع والعمل في سبيل الهدف المشترك. أما الرؤساء الخالدون، فتكفي ذكراهم لاثارة مثل هذا الاندفاع.

ضرورة وجود الرئيس

□ تحتاج الجماعة الى رئيس يقودها. وهي بدون رئيس كالجسم بدون رأس، أو كالقطيع التائه يسير بلا راع نحو المجهول، تتقاذفه الأهواء حتى يسقط فريسة بين أنياب المفترسين.

□ تصلح اللجان للمراقبة، ولكنها عاجزة عن العمل. ويقول موروا: «لا تستطيع جماعة ما أن تقرر شيئاً حتى ولا لائحة طعام العشاء»:

□ هنالك رغم نظريات المساواة اناس يعتمدون على الاقوياء، فإن لم يجدوا أمامهم من يفهمهم ويدعمهم ترددوا وأحسوا أنفسهم في خطر. ويكفي حضور الرئيس القوي لبث الطمأنينة والثقة في نفوسهم.

□ تهلك الجماعات البشرية وتتبدد قواها في اتجاهات مختلفة، اذا لم يكن لها رئيس واحد، يأمر ويوحد، وينقل الى الآخرين افكاره، كالرأس ينقل الأوامر إلى الاعضاء.

□ أتركوا جماعة ما بدون رئيس فتتفكك النفسيات الطيبة، وتضعف أحسن الأرادات، ويقل الاندفاع. وعندها تبدأ الافكار الهدامة

بالتغلغل، فتتحطم الوحدة وتنهار، وتنشأ الفوضى التي تهدم ولا تبني أبداً.

□ الرئيس رمز الوحدة والسلطة. وتجمع أوامره كلمة الجميع، وتمنعهم من التفكك والفناء.

□ لا تستطيع جماعة ما تحقيق مهمتها والوصول إلى أهدافها السامية بدون رئيس يرمز الى الوحدة، ويقدر على تفسير المصلحة العامة وفرضها على كل فرد بعد تدريبه وتشجيعه وبث روح التعاون لديه.

□ في كل جماعة مواضيع متباينة تساوي عدد اعضائها، ولكل فرد مصالح خاصة ضيقة يتعلق بها، فإذا لم يكن هنالك رئيس يدافع عن المصلحة العامة ويدعمها، سادت المصالح الشخصية، وبدأ الشقاق والخصام والفناء.

□ كل جماعة بشرية بحاجة الى رئيس يفرض الاحترام والطاعة، ويحافظ على مصلحة كل فرد، ويمنع الاستغلال ويجمع الفعاليات من أجل المردود الأعظم، لأن التضحيات تفشل مهما كانت مخلصة اذا لم يجمعها طريق واحد موجه.

□ تتطلب الاعمال الكبيرة جمع الجهود المبعثرة. لذا يجب ان يسير الجميع على طريق الرئيس، ليس لأنها الطريق الأفضل «فهنالك، الف وسيلة للعمل وكلها جيدة»، بل لأنها الطريق الوحيدة التي تجمع الصفوف وتوحدها، ويسير عليها الجميع رغم اختلاف آرائهم، فتتحد قواهم وقلوبهم اتحاداً منتجاً يعطي أفضل الثمرات.

□ تستطيع جماعة متوسطة الكفاءة ان تندفع وتنتج وتصبح ممتازة اذا قادها رئيس جيد، كما تضعف الجماعات الجيدة وتتحطم إذا رماها سوء الحظ برئيس ضعيف يخمد الحماسة ويطفىء شعلة الاندفاع.

□ يجب ان يؤمن الجميع ـ حتى يتفهموا ضرورة وجود الرئيس ـ بأن السلطة لازمة لجمع القوى المتفرقة الصغيرة بقوة واحدة قوية، تقدر على مواجهة المتاعب الكبيرة، وتحافظ بالتالي على الحياة نفسها.

□ التفكير الجماعي (الشورى) لازم وممتاز لسببين: أولهما أن الشخص الواحد لا يستطيع معرفة ورؤية وفهم كل شيء مهما كان عبقرياً. وثانيهما ان عمل المرؤوسين يتناسب مع المسؤولية التي يحملونها منه، ويزداد ازدياداً ملحوظاً اذا اشتركوا في انضاج القرار.

ويبقى التفكير الجماعي جيداً ما دام ضمن حدود معقولة، لم يؤد إلى الحد من عمل الرئيس.

□ على الرئيس ان يظهر تفوقه وامكاناته بكل مناسبة، فحقه في القيادة ناجم عن هذه الامكانات. وليس هو الذي يقود بل عمله.

ان هذا جيد ومعقول شريطة الا يستغله البعض لتناسي فكرة السلطة بأكملها وترك كل فرد على هواه، وفتح باب الفوضى على مصراعيه.

ان المشاركة في التفكير ضرورية ومفيدة. وفيها احترام لامكانات كل كائن بشري، فإذا ما اصابها الغلو ولم يضبطها الرئيس أدت الى فوضى تسيء الى الجميع.

□ لكل جماعة تسلسل خاص، وسلطة قانونية حازمة ولكنها مرنة تصلح للعمل الجماعي وتكرّس المشاركة التي تصل الرئيس بالمرؤوس، ولكن دون أن تبتلع سلطة الرئيس أو بداهته وقدرته على التوجيه ومسؤولياته. فهو الرئيس، وبيده حق القيادة.

□ ان مجموعة من الرجال بدون رئيس مجموعة فاشلة، وخاصة اذا كانت مشكلة من عناصر ممتازة ذات مواهب. فكلما كانت شخصيات الرجال قوية، توجب وجود رئيس قادر على كسب احترامهم وتوحيدهم وتوجيه جهودهم نحو هدف دقيق مقبول من قبل الجميع، والا تبعثرت القوى، وساد اعتداء كل واحد على صلاحيات رفاقه، وانطلق كل فرد في اتجاه معاكس للآخرين، غير مهتم بمصالحهم وشعورهم واتجاهاتهم.

□ يقول بودوان: «لا تنتظروا من جماعة بدون رأس أي عمل جماعي، حتى لو تمتعت بامكانات حسنة ورغبة طيبة لتحقيق مثل أعلى. ان امكانات افراد الجماعة لا تستطيع سوى حرث الأرض، أما الحصول على الزرع فبحاجة الى بذور. والبذور هم الرؤساء ذوو القلوب الطيبة والارادات الفولاذية».

□ لا تعتقدوا ان امتلاك وجه قاس وصوت آمر شرط كافٍ للقيادة. فالرئيس بحاجة الى فيض من الحب يبذله للآخرين، ومعرفة عميقة تمكّنه من فهم كافة المشاعر الانسانية، وارادة تدفعه الى العمل في سبيل فكرة واحدة هي خدمة المصلحة العامة دون الاهتمام بمصالحه الشخصية.

أول مهمة للرئيس: خدمة الآخرين

□ يقول ويغان: «كيما تحيا البلاد وتنهض. يجب ان يختار الافراد عقيدة يتمسكون بها. ولقد اخترت عقيدتي وسأسير عليها، إنها الخدمة».

□ تأتي سلطة الرؤساء من الرئيس الاعلى، وسلطة الرئيس الاعلى قادمة من الشعب، فيجب ان يستغلها لخدمة الجماعة لا لخدمة المصلحة الشخصية.

□ السلطة هي حق القيادة في اعطاء الأوامر، بغية تحقيق المصلحة العامة للجماعة.

□ لا يبحث الرئيس الحقيقي عن السلطة حباً في السيطرة. وهو لا يضغط على ارادات الرجال بغية تحطيمها، وانما يبحث في سبل مساعدتها لتصبح قادرة على خدمة هدف نبيل.

□ (قاد) تعني (خدم). خدمة السلطة التي اعطتنا حق القيادة، وخدمة مرؤوسينا والهدف المقدس الذي يجمعنا. وهذا ما يتطلب منا تفهمًا وطاعة وتضحية بالنفس.

□ مهمة الرئيس جليلة لأنها رسالة ودعوة. والرئيس ممثل الخير

والقوة في الوحدة، فعليه ان يعطي مرؤوسيه صورة جميلة عنها، ويدفعهم لأن يكونوا رجالاً أفضل،بان يُفهمهم قيمتهم ككائنات بشرية محترمة، ويساعدهم على وضع مواهبهم موضع العمل.

□ السلطة خدمة غايتها فائدة المجموعة ومصلحتها وليس ارضاء رغباتها. ولا يعتبر الرئيس طاغية اذا خالف الرأي العام، وفرض على الجماعة تضحيات قاسية وضرورية. ان عليه ان يخدم كخادم شجاع وعادل. وليس للآخرين الحق بالشكوى، فواجبهم الطاعة والسير على الطريق القاسية التي تؤدي الى مصلحة الجماعة لا الى إرضاء أنانياتها ورغباتها الضيقة المباشرة.

□ يطلب الرئيس الطاعة من الجميع، ويعطيهم احسن مثل بطاعته لما يقتضيه الواجب من متطلبات، وما تفرضه المصلحة العامة من تضحيات.

□ لا يفرض الرئيس احكامه بشكل جاف، بل يبحث عن الاصداء المتجاوبة مع ارادته في أعماق مرؤوسيه، ثم يساعد هذه الاصداء على الظهور.

□ على الرئيس إن رام تنمية سلطته أن يطبقها وفق الطريق الشرعي، أي في خدمة الصالح العام، متناسياً نفسه ومصلحته، فيربح بذلك احتراماً وقوة لا يمكن ان ينالها بما يحمله من رتب، ويرتفع في نظر مرؤوسيه الى مرتبة أعلى من مرتبة الفرديين الضيقين، ويصبح كلامه مقبولا وذا وقع حسن لأنه صوت وجداني يبحث عن مصلحة

المجموعة، وتبدو قراراته أقوى من ارادة أي رئيس لأن قوتها مستمدة من ارادة المجموع.

□ تعتمد السلطة في كيانها على نوع مهمة الرئيس وأهميتها، وكبر المسؤوليات التي يتحملها في سبيل من يقودهم ويتحمل مسؤولياتهم. ولا يطبق الرئيس هذه السلطة لارضاء غروره الفردي كسيد يسوس عبيداً ويستفيد من وجودهم، ولكن لجمع امكانات عديدة قوية وكبيرة، والتأثير عليها بقوته المعنوية العالية، وتوجيهها لصالح الجميع.

□ تستحوذ المهمة على الرئيس، فيعتبرها رسالة مقدسة يسعى الى تحقيقها. ويصبح ملكاً للجماعة، فهو لها ليجعلها كما يجب ان تكون. ولا يمكن ان نسمي المرء رئيساً، إلا إذا تشرب فكرته، وتفهم رسالته، وتقمص دوره، ونذر نفسه لخدمة المصلحة.

□ يدرب الرئيس رجاله ويحمسهم ويدفعهم ويقنعهم ويأمرهم باسم السلطة التي اعطته حق القيادة. وهذه أنبل خدمة اجتماعية.

□ قاد تعني خدم. فالرئيس في خدمة المجموعة. ولا يعني هذا انه ينفذ اوامرها واهواءها اذا لم تكن هذه الأوامر والاهواء في مصلحتها، او كانت مدفوعة بأيد خارجية ذات منافع خاصة.

□ الرئيس ممثل الجماعة ورائدها في البحث عن كل ما يفيدها. وانتخابه من قبل زملائه لا يحجب عنه السلطة التي يستمدها من حقه في القيادة.

□ يتمتع الرئيس بشعور تام بالمسؤولية. ولا يعني هذا خوفه من

العقوبة إن هو أخطأ، فالرئيس الحقيقي لا يفكر أبداً بالعقاب ما دام يعمل باخلاص.

والشعور بالمسؤوليه معناه رغبة الرئيس في عدم اجهاد مرؤوسيه وتعذيبهم دون مبرر، أو معاقبتهم بظلم، أو تجريدهم من الرفاه الذي لا يضر بنفوسهم أو بالمصلحة العامة.

أنه لا يقبل بأن يسيروا عشرة كيلومترات اضافية لأن الأوامر كانت مبهمة، أو أن يضيعوا في القرية عند الوصول لأن أماكن الاقامة لم تكن مستطلعة ومحضرة، وأن يصلوا تعبين منهكين فلا يجدون المطبخ جاهزاً لتقديم ما يلزم.

انه يفكر بكل شيء، ولا يذهب للأكل او النوم الا بعد ان يتأكد بان الامور تسير سيراً حسناً. انه يفكر بكل شيء ما عدا راحته الشخصية.

انه لا يفهم الاوامر كمنزلات حرفية جامدة يجب تنفيذها خشية المسؤولية، بل يرى فيها سبيلاً لعمل شيء في سبيل مصلحة الافراد. انه ليس آلة للرؤساء، ولكنه عبد المهمة التي تفرض عليه حماية رجاله. وهذا ما يجعله يشعر بحاجات الآخرين، ويؤهله للقيام بأعمال تعجز عنها ارادة البشر.

هل أنت رئيس؟

□ يتمتع الرئيس بحق القيادة بفضل امكاناته ومعلوماته وأمر القيادة الذي يحمله، ولكنه لا يستطيع القيام بواجبه ويخدم الجماعة التي يقودها، إلا إذا صقل في نفسه الصفات التي تجعله أهلا لمركزه.

□ ينكشف الرئيس عندما يستخدم صلاحياته ويطبق سلطته. فإن كان متمتعاً بالصفات اللازمة نال احترام مرؤوسيه، والا شعر الجميع بأنه مختلس للسلطة، وغير كفء لها.

□ يمكن اكتشاف الرئيس من شعور رجاله بالأمن والقوة الى جانبه، واستعدادهم للسير معه الى كل مكان. لقد كان جنود نابليون يقولون: «ان بإمكانه أن يأخذنا معه الى نهاية العالم».

□ على الضابط الشاب ان يحتك برجاله، ويحبهم لأنهم جزء من قوة الوطن. وهو يتعلم في كل سنة تجارب جديدة تزيد دماثته وشدته وفهمه وتعقله وحزه وأدبه، وتزيد بالتالي قدرته على القيادة.

□ الايمان بالرئيس نتيجة مباشرة لاحترامه، والثقة التي يوحيها بجدارته وامكاناته الفكرية والنفسية.

□ الرئيس الحقيقي شخص نعجب به ونحبه ونتبعه. نعجب به

لثقتنا بقوته في الملمات ومعرفتنا لامكاناته وصفاته وأهميته. ونحبه لعدم بحثه عن منفعته الشخصية، ولعمله في سبيل الخدمة، ولاحترامه كل فرد، واعتماده حتى على اصغر مرؤوسيه. ونتبعه لأن كلامه ووجوده ونظرته وذكراه كافية لتشجيعنا ودفعنا للتضحية معه، أو حتى في سبيله، بغية خدمة الهدف الذي يمثله.

□ لا يمكن كشف الرئيس من رتبة يحملها، أو بزة يرتديها، أو تحية يؤديها المرؤوسون، أو سيل من العقوبات ينهال على رأس المذنبين، وانما يكشف بحيويته وتضحيته ومواهبه، وتفكيره بالبناء، وتحمله المسؤولية، وتهذيبه في الحياة الخاصة والعامة، وحبه للرجال حباً صادقاً.

□ يعتمد الرؤساء المزيفون في سلطتهم على الرتب واللباس والأوسمة والحاشية ومظاهر الابهة الخارجية. وهم يفقدون كل احترام بمجرد زوال هذه الاستار، بينما يستمد الرؤساء الصالحون قوتهم من شخصيتهم واندفاعهم واخلاقهم وحب الرجال لهم.

□ على الرئيس ان يكون حاضراً في كل زمان ومكان، فالحضور ميزة لا تعادلها ميزة. إن الإشارة والنظرة والصوت والهيئة مظاهر خارجية صغيرة تكشف قوة شخصية الرئيس أو ضعفها، وخاصة في المآزق.

ومن مجموعة هذه الاشياء الصغيرة تتكون الفكرة عن رجولة الرئيس. فإن كان رجلاً احترمه الجميع، وإلا كان مجالاً للهزء والسخرية.

□ تعتمد السلطة على التفتيش الدقيق الذي يكشف المسائل واحدة تلو الأخرى والرجال فرداً فرداً، عند ذلك يهتم كل امرىء بعمله وكأن الرئيس موجود. ويدفعه الى الاهتمام في هذه الحالة وجدانه وواجبه وخشية الظهور بمظهر غير لائق أمام تفتيش مفاجىء متوقع في كل لحظة، دون ان تنقلب هذه الخشية الى قلق دائم معطل للامكانات.

□ تخلق الرغبة والارادة رئيساً يستطيع التأثير على رجاله، ورفع مستواهم، وقيادتهم نحو عمل أفضل.

□ الرئيس هو من احب رجاله، واكتشف ميزاتهم ونماها ووضعها في خدمة المجموعة، باذلاً قصارى جهده للتغلب على الكسل والخوف الموجودين غريزياً في كل انسان.

□ ان الرجل الذي يكتفي بواقعه، ويقتنع بالقليل الذي يملكه دون رغبة في التبديل والتحسن وخلق وضع أفضل، رجل فاقد للحماسة اللازمة لكل رئيس، إن بامكانه ان يسيرّ الاعمال العادية، ولكن يستحيل عليه ان يكون رئيساً مبدعاً.

□ أن من يتأثر بالمشاعر الانسانية، ويقتنع بعظمةا لحياة، أهل للقيادة واستلام السلطة.

□ يجب ان يشعر الرئيس بنقص جماعته، فيعمل جاهداً على اصلاحه، دافعاً الجميع الى هدف مقدس لم يستلم الرئاسة الا ليخدمه.

□ يؤمن الرئيس برسالة تحمله عناء وظيفته ومسؤولياتها، علاوة على عمل ومسؤوليات آلاف الرجال الذين يعملون تحت إمرته. انه الأب

الروحي لمرؤوسيه، وليس مروضهم أو أميرهم أو مستغلهم.

□ على الرئيس أن يكون أكثر يقظة من الآخرين، حتى يرى الخطر وسبل تلافيه، واكثر ذكاء ليفهم العمل بشكل ممتاز، وأكثر دقة وتجرداً في الحكم ليضع كل رجل في مكانه الذي يستحقه، وأسرع في اتخاذ القرار ليكون العمل منفذاً في الوقت الملائم، وأشجع في الاخطار ليبث الشجاعة في كل فرد، وأكثر صراحة ليذيب الخوف والخجل من قلوب مرؤوسيه، وأكثر ثباتاً في العمل ليقاوم الزمن والروتين اللذين يقللان من الاندفاع، وأكثر دماثة وغنى بالعواطف النبيلة ليكون انساناً قادراً على جمع القلوب وتوحيدها.

على الرئيس أن يكون كل هذا. فليحاسب كل منكم نفسه ليعرف بصدق مقدار ما يمتلكه من مقومات القيادة، متناسياً ولو الى هنيهة ما يحمله من رتب على كتفيه.



المارشال الألماني وليام غورينغ

الباب الثاني

صفات الرئيس

الهدوء وضبط النفس
معرفة الرجال
الايمان بالمهمة
الشعور بالسلطة
البداهة والمبادرة وأخذ القرار
الانضباط
الفعالية
التواضع
الواقعية
الدماثة والعطف
طيبة القلب
الحزم
العدل
احترام الكائن البشري
اعطاء المثل
المعرفة
التنبؤ.



الجنرال الفيتامي «جياب» يتوسط مجموعة من الثوار «لوحة»

الهدوء وضبط النفس

□ على الرئيس الذي يود أن يكون أهلاً للقيادة أن يبدأ بقيادة نفسه. ولا يمكن لمن لا يسيطر على نفسه أن يسيطر على الآخرين.

□ يجب ان توحي شخصية الرئيس بالهدوء والصفاء والتوازن، حتى يشعر المحيطون به بأنهم في مأمن من نزواته.

□ قد لا يكون لبوادر القلق أو الهياج تأثير خطير اذا كان الرئيس وحيداً. ولكنها تسبب نتائج سيئة لا يمكن تلافيها اذا صدرت عنه أمام مرؤوسيه.

□ لكي يحافظ الرئيس على هدوئه، عليه ان يعتاد على معالجة الامور المفجعة وكأنها عادية، بدلاً من معالجة الامور العادية كأنها فواجع.

□ على الرئيس ألا يعرف الخوف. وأن يتقن اخفاءه عندما يشعر به، ليوحي لمرؤوسيه بأنه دائمًا أصلب من الخطر. فإن تجنب ردود الفعل العصبية، وكبح جماح نفسه، واستقبل المتاعب بروح مرحة، وتقبل المخاطر بصبر، طمأن بهدوئه مرؤوسيه، ودفع عنهم الهلع الذي يعتبر في الحروب من اكبر الاخطار.

□ ينظر الجنود في ساعات الخطر غريزياً الى وجه رئيسهم، فاذا

اكتشفوا لديه قلقاً أو توتراً عصبياً، انتشر هذا الشعور بينهم بسرعة تزداد بمقدار ما يكون هذا الرئيس محبوباً وموثوقاً.

□ كتب أحد القادة الذين حضروا معركة «فردان» وهو ينتظر المعلومات والاخبار عن الهجوم في مقر قيادته: «ان القلق يفترسني والضيق يقتلني. ولكن علي إن أردت أن أحافظ على مركزي وواجبي، أن أبعث الثقة في الآخرين، بأن أقدم لنظراتهم القلقة المحيطة بي قناعاً هادئاً وأن أحافظ على اشاراتي عادية وصوتي هادئاً واوامري واضحة. وهذا لعمري أصعب تجربة تمر بالرئيس».

□ يوحي الهدوء بان صاحبه ذو ارادة لا تتحول عن هدفها. وتسبب نظرة الرئيس الهادئة العميقة شعوراً من القلق لدى المشاغبين ومثيري المشاكل من المرؤوسين، واحساساً غريزياً بأنهم أمام قوة لا تقهر.

□ يذكر كل من اشترك في القتال نظرات الجنود المتسائلة نحو الضابط الذي يقودهم، كما يذكرون ان الهدوء والدعابة كانا أبعث للثقة من النظرات المحمومة والتصرفات الهوجاء.

□ ان الصحة والقدرة على العمل من الصفات الاساسية لكل رئيس. وليس كبر مهمة القيادة منهكاً بقدر استمرارها. وقد لا يمنع الضعف ابحاث العالم وابداع الفنان، ولكنه يعرقل بشكل واضح عمل الرئيس.

□ ان الاستراحة فن على الرئيس ان يتقنه. فإن أهمل إراحة نفسه وصل الى الانهاك الذي يفقده السيطرة على تصرفاته. ولقد قال

جنكيزخان: «الرئيس الذي لا يتعب غير أهل للقيادة».

□ يشعر الرؤساء الناجحون بضرورة الانعزال بين آونة واخرى، للتأمل بهدوء، ودراسة تصرفاتهم القريبة والبعيدة، وتأمين استرخاء اعصابهم واذهانهم. وهذا ما أسماه غاليبيني (حمّام الدماغ).

□ على الرئيس ان يغذي نفسه ثقافياً وروحياً، مكرساً كل يوم وقتاً للقراءة والتفكير، ومختلطاً باستمرار مع اصدقائه، لا للسرور والراحة فحسب، بل للمناقشة في أمور اجتماعية وعلمية.

وعليه ان ينمي في نفسه موهبة الابداع، بأن يتخيل معضلات وتجارب جديدة ويسعى الى حلها، ويتمرن على الفراسة باعطاء جنوده ميزات وصفات تأتي الاعمال والايام لتثبتها أو تنفيها، فيتعلم من تجاربه واخطائه، شريطة ان يكون على استعداد لتغيير فكرته الخاصة عن رجاله حسب اعمالهم.

□ يتحاشى الرئيس الكلام بدون جدوى، ويحافظ على السر، ولا يصرح لاحد بمشاريعه الخاصة او بحالته النفسية. ويقول ريشيليو: «السر روح الاعمال». ولقد لوحظ ان مردود الاشخاص يبلغ ذروته عندما يعملون كثيراً وبصمت.

□ يوحي صمت الرئيس بإرادته القوية وفكره الواسع، في حين تفقده الثرثرة الاحترام احياناً والثقة دائماً.

□ على الرئيس إن رام الهدوء ألا يغرق نفسه بالمتاعب والمشاغل حتى أذنيه.

□ لا يتوقف الرئيس الفعال عن عمل لأن شخصاً خالفه أو انتقد رأيه، بل يعتبر هذا الشخص عنصراً جديداً من عناصر المعضلة الواجب حلها.

□ لا تقل أبداً «انني غارق في المتاعب» اذ يصبح ذلك بالتكرار من المشاغل التي ترهقك، وينتهي بك الأمر الى الاعتقاد بصحة ما تقول، وهذا هو الباب الذي يدخل منه التوتر العصبي وفقدان الصبر.

□ ان جدول أفضلية يضعه الرئيس لأعماله ويوزع وقته على أساسه، ينظم حياته، ويوفر عليه كثيراً من الأرهاق.

□ يقول المربي الاميركي هوشس:«الصبر أكبر ضمانة لحفظ النظام». ففقدان ضبط النفس يعني دائمًا انعدام السيطرة على الآخرين، أما الهدوء الناجم عن الارادة ومراقبة التصرفات،وليس الصادر عن النفس الخاملة بالطبع، يؤثر على المرؤوسين تأثيراً معنوياً، ويشعرهم بسيطرة لا يستطيعون منها فكاكاً، حتى لو كانوا دون مراقبة.

□ قال أحد شعراء الهند القدماء «أخضع نفسك لتستطيع اخضاع الآخرين. فإن لم تفعل ذلك تعذر عليك أن تنقل أفكارك اليهم».

□ لا يمكن لرئيس عصبي سريع الانفال ان يقوم بمهمته الاساسية وهي: تمثيل السلطة والنظام بشكل مشوّق. وهو في الحقيقة مثال للقلق والرعونة، تلك الأمور التي عليه ان يحاربها لدى الآخرين.

□ ليس للرئيس أي حق بالانفعال اذا صادفت وحدته عقبات غير متوقعة. وعليه ان يتماسك عندما يصبح الجميع في حالة قنوط وفتور

همة، ليبث فيهم الشجاعة، ويذكي في قلوبهم شعلة الحماسة.

□ هذه نصيحة يعطيها رئيس ابتلى الحياة وجربها عما يجب عمله عند الوقوع في مأزق خطر: «لا تقل لمرؤوسيك لتشجعهم: هذا أمر بسيط أيها الجبناء، ولا تبالغ صارخاً: لقد ضاع كل شيء فلينج من استطاع النجاة. ولكن قل لهم: الحالة خطرة وتتطلب جهودكم جميعاً. كونوا هادئين، وثقوا بحزمي كما أثق باخلاصكم».

معرفة الرجال

□ تعد القيادة فناً صعباً لارتباطها بالطبيعة البشرية، وبالمزايا غير المتشابهة لدى المرؤوسين، ولغموض القوانين النفسية التي تستند إليها حتى الآن.

□ يقول احد رجال الاعمال الناجحين مجيباً عن سؤال أصدقائه عن سر تفوقه الباهر: «لم أكن أعرف الآلات كما يجب،ولكني كنت أعرف الرجال».

□ على الرئيس ان رام تقدير رجاله حق قدرهم، أن يترك برجه العاجي، ويقوم بجولات عملية.

□ التفوق المهني أمر ضروري للصانع الذي يعمل على انفراد،أما بالنسبة الى الرئيس فإن أهمية معرفة رجاله تعادل أهمية اتقانه لمهمته.

□ يتطلب عمل الرئيس تفهم الرجال. وهذا لا يتسنى إلا بالاحتكاك المباشر، الذي يرافقه انسجام متبادل بين الرئيس ومرؤوسيه.

□ على الرئيس أن يضع كل امرىء في مكانه، فمن شغل مهمة تعادل امكاناته بدا ذكياً ومنتجاً، ومن عمل عملاً لا يلائمه بدا طائشاً قليل الخبرة.

□ من المتعذر ايجاد المكان المناسب لكل فرد، ولكن تبديلاً طفيفاً في المهمة قد يجعل من منفذ سيئ منفذاً جيداً.

□ على الرئيس ان يعرف رجاله ليعطي كلا منهم عملاً يعادل طاقته، تاركاً للمستحقين كثيراً من البداهة، ومراقباً عن كثب من هم بحاجة الى توجيه.

□ هنالك من الرؤساء الفاشلين من اذا تكلموا شعر مرؤوسوهم بالرغبة الملحة لمخالفة ما يريدون.

□ قد يصف احد الرؤساء مرؤوساً بأنه جيد، ثم يصفه رئيس آخر بأنه سيئ. لقد احسن الأول قيادته ولم يستطع الآخر فهمه.

□ لا تقرر بسرعة: «ان فلاناً لا يصلح لشيء»، ففي كل شخص قدرة كامنة منتجة ان أحسن استغلالها. وتمهل في القرار، فعلى الارض أناس سيئون أقل بكثير مما نتوقع.

□ لا يكون التحام الجماعات كاملاً، إلا اذا تعارف اعضاؤها، وعرفوا رئيسهم، ووثقوا بانهم معروفون من قبله، إن الكائن البشري بحاجة الى الشعور بأنه معروف ومفهوم ومحترم، حتى يستطيع بذل نفسه في سبيل مهمته.

□ يبدع المرؤوس ويبذل أكثر من طاقته،اذا شعر بأن رئيسه يعتمد على جهوده الشخصية لتنفيذ مهمة ما.

□ ان معاملة الافراد دون تفهم، وكأنهم آلات أو أرقام، تخلق مركبات نقص تدفعهم الى الاهمال او التمرد أو الحقد.

□ على الرئيس ألا يخلط بين الأفراد، ليشعر كل منهم بأنه معروف بصورة شخصية نظراً لما لديه من مزايا خاصة تفرقه عن مجموعة رفاقه.

□ ان معرفة الرجال بعمق من أدق أعمال الرئيس وأكثرها تأثيراً. انها ينبوع القوة التي يملكها. أنها سر الرؤساء العظام.

□ اسم الفرد هو أعذب كلمة في اللغة. فما على الرئيس لو نادى كل فرد باسمه؟.

□ تسهّل معرفة الرجال عملية تقدير مستوى معنويات الوحدة، وتحديد المهام التي يمكن ان تنفذها دون بلبلة، وتبين حدود الاستطاعة التي اذا تجاوزها الرئيس تعرض الانضباط والنظام للمخالفة.

□ لا يسيطر الرئيس على مرؤوسيه بشكل جيد إلا أذا خمّن حاجاتهم وميزاتهم واذواقهم وشخصياتهم وافكارهم وردود فعلهم، فمعرفة طبع المرء لا تكفي ان لم تخمن ما يدور برأسه.

□ على الرئيس ان يكون محللاً ليستطيع ارجاع الامور الى عواملها، اذ ليست النفس البشرية منطقية وبسيطة دائماً. وفي كل فرد مجموعة ميول واهواء وعادات خاضعة لتبدلات مستمرة، حسب المزاج والشخصية والصحة والبيئة والمؤثرات الخارجية.

□ ان معرفة الشخص معناها العيش معه والشعور بشعوره والتألم لآلامه. ولا تتم هذه الامور الا بوجود الانسجام.

□ يفتش المهموم عن شخص يبثه آلامه. فان وجد رئيساً منطقياً

اشتكى اليه ونال منه النصح والعون، والا اضطر الى اللجوء لشخص جاهل او غير مسؤول.

□ احتكاك الرئيس مع مرؤوسيه فرصة ثمينة لمراقبتهم عن كثب، ومعرفة تصرفاتهم على حقيقتها،وهي طريقة مثلى لتشجيعهم على البوح باسرارهم وآلامهم.

□ هنالك كثير من العباقرة الذين فشلوا في قيادة الرجال لأنهم لم يستطيعوا تخمين ما يدور في رؤوسهم.

□ لا يتطلب المشتكي دائمًا ان تلبى رغباته. وقد يكتفي اذا استمع رئيسه الى شكواه باهتمام.

□ على الرئيس ان ينظر الى رجاله بمنظار العطف، فالسيئات اكثر ظهوراً من الحسنات.

□ لا يحق للرئيس فصل الخطأ عمن ارتكبه. وتقاس قيمة الخطيئة حسب ميزات مرتكبها والظروف المحيطة به.

الايمـان بالمهمـة

□ الرئيس الذي لا يؤمن بهدفه ليس أهلاً للقيادة. وإيمانه وحده بالهدف لا يكفي، إذ عليه ان ينقله الى الآخرين، وأن يُفهم كل مرؤوس مسؤوليته في المهمة، ويبعث فيه الشجاعة، ويقنعه بالمثل العليا التي تدفع الى العمل.

□ ليست قوة الجيش بعدده ومعداته فحسب، بل بالقوة المعنوية التي تحييه وتنعشه. وعلى الرئيس أن يهتم بهذه القوة ويدعمها، وذلك عبر ايقاظ الاذهان، وخلق الجو الملائم للعمل، ونقل شرارة الحماسة والايمان الى مرؤوسيه.

□ إن رئيسا فاتر الهمة مغلوبٌ قبل ابتداء المعركة. ويحطم الرئيس المتشائم اندفاعه واندفاع مرؤوسيه.

□ ابتعدوا عن الاقوال المثبطة للهمم مثل: «ماذا يفيدنا هذا»، أو «لن نستطيع أن نعمل شيئاً». واعملوا بروح ايجابية، فهنالك دائماً ما يمكن عمله وكل عمل مفيد.

□ عندما يقول أحدهم: «ليس هنالك ما يمكن عمله» فمعنى ذلك: هنالك كثير من الأشياء الممكنة، ولكنني لست أهلاً لأن أعمل شيئاً.

□ ليس هنالك مهمة تافهة أو شخص يدعو الى السخرية. فالتفاهة كامنة في اهمال العمل وليس في العمل نفسه.

□ ان ايمان الرئيس بعظمة المهمة وامكانية تنفيذها، يدفعه إلى بذل طاقته وتشجيع رجاله.

□ الاعتقاد بامكانية الوصول الى الهدف هو اول خطوة لبلوغه.

□ تتطلب الاعمال الجماعية في السلم والحرب تضحيات بالمصالح الفردية، وضبطاً للحرية الشخصية، مما يجعلها بحاجة ماسة الى ايمان أو أمل أو هدف مقدس، للحد من فردية المنفذين وتفكيرهم بتضحياتهم.

□ لا يتقن المرء عمله اذا لم تدفعه الرغبة. ومن يعمل لكسب المال فقط يكون منفذاً سيئاً، فكيف يستطيع ان يكون رئيساً؟.

□ لا يمكن للعبقري متابعة الجهد إلا إذا أعتقد بصحته وفائدته. ولا يتسنى للشجاع مواجهة المتاعب إلا إذا أمل التغلب عليها. فالايمان والأمل وحب العمل هي الصفات المميزة لكل رجل منتج، ولكل مجموعة فعالة، ولكل أمة تريد الحياة.

□ ان مَثَلَ القائد الذي لم يستطع نقل الايمان بالهدف الى مرؤوسيه، كمَثَلِ المخترع الذي يريد دفع القاطرة دون بخار.

□ يأتي الايحاء وقوة التأثير من عقيدة راسخة في الاعماق، بلغت من القوة ما يدفعها الى الاشعاع داخل المرء لدرجة تدفعه الى اشعاعها.

□ على الضباط ان يثيروا الحماسة المقدسة للمثل العليا في نفوس

الشبيبة الناشئة المتعطشة لتلقي كل شيء. وقد ترتفع انطباعات المجندين الاغرار بنفوسهم الى القمة، كما قد تنهار بها الى الحضيض.

□ تأتي سلطة الرئيس الناجح من عظمة الغاية التي يخدمها.

□ لا يمكن لرجل يخجل من مُثُله العليا أن يكون مربياً ناجحاً أو قائداً للرجال.

□ ان ذكاء عادياً مستخدماً بحماس، لأجدر بكثير من ذكاء نادر مستخدم ببرود.

□ إيمان الرئيس بحظه هو أحسن حظوظه.

□ للرئيس المؤمن بنفسه مظهر خارجي يوحي بالثقة. وينجح هذا الرئيس بسبب عدم تردده، ولاعتقاده بأن عليه ان ينجح في كل شيء مهما كلفه ذلك من جهد، ولعمله بايحاء احساس غريزي يمليه عليه اللاشعور الغني بالتجارب المسبقة.

□ لا تكونوا من اولئك الذين اذا رأوا نصف القارورة مملوءاً اشتكوا من أن نصفها فارغ.

□ من لم يكن راضياً عن نفسه اظهر سخطه على الآخرين.

□ يقدم الاشخاص المشمئزون اعمالا باردة، والمهملون انتاجاً باهتاً، والمتشائمون هياكل ميتة.

□ يدعي البعض خطأ ان المتفائل رجل سخيف يعرض نفسه للمتاعب دون تفكير. والحقيقة ان من الحكمة ان نكون متفائلين،

عندما يكون هناك مجال للتشاؤم.

لكل حادثة وجهان: جميل وقبيح. فلماذا ننظر الى القبح دون أن نلتفت إلى الجمال.

□ لنكن متفائلين. فالمتشائم يخاف كل شيء، ويتردد فلا يصل الى هدف. انه فيلسوف تعيس، يفكر دائماً ويتساءل بأي رجل يبدأ مسيره، وهو بانتظار القرار واقف بلا حراك.

□ سيصبح العالم سعيداً عندما يكون لكل رجل نفس فنان يسعده عمله، فيقوم به بتفهم وانشراح.

□ الرئيس الفعال هو من آمن بمهمته، واعتقد بنجاحه، واستمد من الحوادث أحسن ما فيها، وتلقى المعارضة او الفشل بصبر ليعيد الكرّة من جديد.

□ يتمثل رد فعل الرجل البسيط عند الحوادث البسيئة بالشكوى والتألم والغضب، تلك الامور التي تبدد القدرة دون جدوى. أما رد فعل الرجل العملي، فهو الهدوء، والنظرة الموضوعية، واعتبار الصدمة نقطة بدء جديدة لعمل أفضل.

لنكن من الرجال العمليين. ولو لم نستطع رؤية حلول المشاكل بسرعة. لأن ردود الفعل المنتجة المبنية على الثقة احسن ضمانة للحد من الضرر.

□ على الرئيس ان يثق بنفسه ثقة معقولة، مشوبة بالتواضع والشعور بالمسؤولية والواقع، لا زهواً ولا مبالغة بتقدير امكاناته ومواهبه.

□ لا يعني التواضع القول: «ليس لدي امكانات» أو «لا يمكني أن أعمل شيئاً»،ولكن القول:«ان لدي بعض الامكانات التي لا يحق لي أن أفاخر بها أو أن أستغلها لنفسي. وعلي أن أنميها وأصقلها واستعملها لخدمة الآخرين».

الشعور بالسلطة

□ السلطة أمانة في عنق الرئيس. وليس له الحق بتبذيرها. والسلطة قوة مستمدة من السلطة العليا، فلا يجوز ان نجعلها مكروهة أو محتقرة.

□ على الرئيس- مهما كانت رتبته- ان يشعر بقدسية مهمته كممثل للسلطة، وكمسؤول عن احترام الآخرين لها.

□ إن قطعة عسكرية قليلة التدريب، ولكنها بيد رئيسها، لأفضل بكثير من اخرى اكثر تدريباً وأقل طاعة.

□ إن الرئيس الضعيف الذي يسيّره الآخرون يسيء الى شخصه ومرؤوسيه ومبدأ السلطة الذي يمثله.

□ اذا فقد الرئيس احترام مرؤوسيه فقد حقه في المركز الذي يشغله. والمحترم هو من كان مقدراً في البيت والمجتمع والعمل.

□ الرئيس موهوب بكليته للمهمة التي يخدمها، والمركز الذي يحتله. ولا يحق له ان يخطىء، فالخطيئة ولو كانت شخصية اهانة للمثل العليا التي يمثلها ويخدمها.

□ لا يحق للرئيس ان يتنازل عن جزء من سلطته. وعليه ان اراد حقاً فائدة مرؤوسيه أن يجعل السلطة محترمة ومقدسة.

□ لا يبحث الرجال عن البشاشة الناجمة عن ارادة ضعيفة. وهم يفتشون عن رئيس قوي صارم متأكد من نفسه، يستطيعون الاعتماد عليه عند الشدائد.

□ تطمئن الرجولة الحازمة المرؤوس، بينما تزعزعه الميوعة وتفقده الثقة والايمان.

□ تحدد المصلحة العامة حدود سلطة الرئيس، كما تمنحه القوة التي يتمتع بها. ويعطي العمل في سبيل المصلحة العامة الرئيس حزماً لا يتحول، وثقة بالنفس لا تتزعزع. والحزم والثقة صفتان لازمتان لكل رئيس.

□ للرئيس في حدود المصلحة العامة مطلق السلطة، فإن أحسن استخدامها قام بواجبه، وإن أساء كرهها الآخرون.

□ لم أسمع في حياتي جنوداً يتذمرون من تنفيذ مهمة اذا كانت قيادتهم حازمة وحكيمة، بل على العكس، تنجم أسوأ أعمال التمرد عن فقدان هيبة الرئيس وسلطته.

□ لا يحق للرئيس لأي سبب ان يسيء الى مبدأ السلطة، لأنها ليست من ممتلكاته أو مزاياه الخاصة، وإن هي إلا هالة سامية تلبسها خدمته. فإن ترك النفس مع الهوى والصداقات، خان مهمته، وفقد احترام الآخرين.

□ يقود الرئيس رجاله كرب الأسرة، الذي يدفعه حبه لأولاده الى الصرامة في توجيههم.

□ على الرئيس ان يتنبأ بمتاعب رجاله، وأن يداوي عللهم قبل الشكوى، فيحتك بهم، ويبذل من ذاته للاندماج معهم، عبر الذهاب الى الخندق ان كان مشيراً، والى المعمل ان كان مديراً.

والرئيس الحق هو من أعطى دون أن يأخذ، وفهم بأن القيادة عبء يُحمل لا فوائد تُكتسب، وبذل قصارى جهده ليتصور حالة افراده وآلامهم، حتى يتمكن من تخفيف بعض متاعبهم.

□ يقول اندريه موروا: على الرئيس، ان اراد ان يكون محبوباً ومحترماً، أن يحب مرؤوسيه ويحترمهم، ويتقن مهمته اكثر من أي فرد منهم. ويتقبل الرجال القيادة الحازمة الشديدة شريطة ان تكون حكيمة.

□ الرئيس هو من استطاع فرض السلطة وتحمل مسؤولياتها. ولا يتطلب ذلك رتباً مذهبة وشهادات والقاباً علمية، بل يتطلب شخصية قوية جذابة ومهابة، وتوقّع الامور قبل وقوعها.

□ ليس تقبل النصح ضعفا أو فقداناً للسلطة. والرئيس الناجح من كان مرناً لدرجة يتقبل فيها المشورة، وواثقاً من نفسه لدرجة يتخذ فيها القرار وحده.

□ يدرس الرئيس ويتعلم من مرؤوسيه الذين هم اكثر منه أحتكاكاً مع متاعب المهنة العملية. وهو يستمع إلى آرائهم دون ان يكون تابعاً

بفكره لأحد، أو يطلب دعمًا من أحد. انه يتبادل الافكار مع الآخرين، ولكنه لا يسمح لهم بمشاركته مسؤولية اخذ القرار.

لقد كان نابليون يستمع الى الجميع بكل تبسط، ويثير لديهم الرغبة في ابداء الرأي وترديد الذكريات، ثم يعود الى نفسه ليقرر ويتحمل مسؤولية قراره.

□ ان أسوأ علة يصاب بها شخص مسؤول، هي الخشية من التحدث أو التصرف كرئيس.

□ اذا تناسى الرئيس مركزه ووضعه تناساه مرؤوسوه.

□ لا يستجدي الرئيس الطاعة استجداء. إنه يأمر دون تكبر، ويملي ارادته دون تفاخر، لأن نقص السلطة يسيء الى المجموعة اكثر من المبالغة فيها.

□ هنالك رؤساء تدفعهم الرغبة بالشعبية، أو الفهم الخاطىء لفكرة المساواة، الى التساهل وعدم ضبط العمل. انهم يدعون بهذا الى التهاون والفوضى والدمار.

□ اذا ما تردد الرئيس في اخذ القرار واحترام السلطة، لفرط في الدماثة أو لخوف من المسؤولية، هيأ الجو الملائم لفوضى عاجلة، يكون ومرؤوسيه أول ضحاياها.

البداهة والمبادرة وأخذ القرار

□ قرروا أيها السادة، يا من اختارتكم الامة لقيادتها. ولا تدعوا الأوراق ساكنة في أدراجكم، فللناس عليكم حقوق انتم خدامها. ان قراراً حازماً غير كامل، ومتبوعاً بتنفيذ جيد، لأفضل من الانتظار الطويل لقرار مثالي متأخر.

□ البداهة والشجاعة في تحمل المسؤوليات صفتان لازمتان لكل رئيس ناجح.

□ يقول الماريشال فوش: «لا تقل عن المرء انه جريء ويتحمل المسؤولية ان سار بدون تفكير. فالجريء هو من حلل الاشياء ببرود، ودرسها باهتمام، ورأى المساوىء والمحاسن ووازن بينها، وسار بعد ان رجحت لديه كفة المحاسن وقرر المسير».

□ كتب أحد المؤرخين يشرح نفسية وزراء لويس السادس عشر ما يلي: «كانوا يعملون حسب الروتين والعادة، فلا يجرؤون على الابداع، معتبرين ان كل عمل يتمتع بصفة خاصة أو جهد شخصي مغامرة خطرة. فإذا ما تجرأ أحدهم على أخذ المبادرة في أمر ما، عرقلته العادات

والنظام الروتيني المتبع وأخرت عمله، فلا يصل الى الرئيس الا بعد فوات الفرصة».

ويعرف الجميع الى اية كارثة أودت هذه النفسية لدى الحكام، والى أية هاوية انحدرت الدولة بسبب التقليد وزوال الابداع.

□ عدم القدرة على اخذ القرار خطر على الرئيس ومرؤوسيه. ويحتاج القرار الى فحص مجرد ووجداني لكافة الحلول الممكنة. ولكن محاولة البحث بسرعة عن الحل المثالي الانموذجي أمر خيالي. ان حسم الأمور خير من الدقة. اذ يسبب تقلقل الرئيس كرقاص الساعة توتر اعصاب المساعدين، وقلق المنفذين، واضاعة الوقت والجهد.

□ الرئيس الناجح هو من كان دائماً على أهبة الاستعداد للعمل، وكانت ردود فعله حسنة وسريعة، فالحياة عبارة عن مجموعة قرارات صغيرة، فمن أحسن اتخاذها في حياته اليومية استطاع في اللحظة الحرجة اتخاذ قرار حاسم وخطر.

ان رحلة طولها ألف ميل تبدأ بخطوة واحدة.

□ لا يجب ان يبقى الرئيس سلبياً او غير منتج، فمن لم يحطم المتاعب حطمته.

□ ليس الرئيس، الذي ينتظر في الملمات الأوامر من رؤسائه، أو الوقت الأفضل للعمل، أهلاً لقيادة الرجال.

□على الرئيس،ليستطيع أخذ المبادرة أن يكون عدواً للروتين

والاساليب المتعارف عليها والمبادىء الجامدة. وكم حطمت الوظيفة والروتين شباباً ذوي كفاءات وقدرة على القيادة، بقتلها روح الاندفاع في نفوسهم.

□ يجب على الرئيس ان يحافظ على روحه شابة ومرنة وجريئة في الابداع. يقول اندريه موروا: «إن حدود الأشياء الممكنة مرنة، تزيد أو تنقص حسب مواهب المنفذين وبداهتهم».

□ السلطة وتحمل المسؤولية أمران متلازمان، لكل منهما تأثير على الآخر، اذ لا يمكن للرئيس أن يتحمل المسؤولية ان لم تكن بيده السلطة، كما ان سلطته لا تكبر الا بتحمله للمسؤوليات.

□ ليس التعدي على صلاحيات الرؤساء، وأخذ القرارات الخاصة بهم، واخفاء الاخطاء الضارة بالمصلحة العامة دليلاً على المبادرة وتحمل المسؤولية. فالمبادرة هي اتخاذ القرار الملائم واللازم لسير المهمة.

□ هناك مثل يقول: «اختيار الطرق مفتاح النجاح».علينا بالاختيار السريع المتعقل، فالوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك.

□ القدرة على أخذ القرار صفة لازمة للقيادة، فإن لم يكن الرئيس متحلياً بها تعطل العمل، وان تحلى بها مساعدوه من دونه خلقوا الفوضى.

□ قال المارشال فوش مخاطباً ضباطه: «ليكن لديكم رغبة في تحمل المسؤولية، وخذوا القرارات قبل ان تصبح مفروضة عليكم».

□ الرئيس الحق هو من درس العمل المناط به برغبة، فقرر التنفيذ،

وقام به بحماس، دافعاً الآخرين الى العمل المثمر بفضل قراره الجيد وسرعته في الاختيار.

□ ان رجلاً ينفذ افكاره القليلة بهمة ورغبة، لافضل ممن امتلأ رأسه بالافكار وعجزت يداه عن تنفيذها.

□ لا تكون الطاعة مضمونة الا اذا عرف الرئيس ما يريد، وقرر الطريقة اللازمة للتنفيذ. وليس هنالك ما يفسد السلطة كظهور الرئيس بمظهر المتردد، الذي تتدافعه الأهواء بين اقدام واحجام، حتى يفقد سلطته ويفقد مرؤوسوه اطمئنانهم.

□ يقول اندريه موروا: «إذا راقبت سائقي السيارات عند المنعطفات، وجدتهم يقفون بحذر امام سيارة اندفعت بارادة بعد ان قرر قائدها اتجاهه. والتردد في هذه الحالة أخطر من القرار».

□ يقول موروا: «ليست الطاعة خضوع فرد لآخر، وإن هي الا تخلي المرء بارادته عن قسم من فرديته، في سبيل مهمة او مصلحة عامة. ولا يحيي الجندي في رئيسه الشخص ذاته، وانما يحيي رمزاً للسلطة محترماً ونافعاً، لا تستطيع الوحدة بدونه البقاء متماسكة منيعة الجانب»

□ يشكل اتخاذ القرار من قبل الرئيس حلاً لمشاكل نفسية وبشرية معقدة، يختلف بعضها عن البعض الآخر، اختلافاً كلياً، بشكل يتعذر فيه تطبيق الحلول المسبقة الروتينية. يجب ان نراقب عناصر المشكلة، وندرسها ونبحث دقائقها وحيثياتها، ونخلصها من كل فكرة مسبقة، ثم نتخذ القرار بكل حياد، ونسعى الى تطبيقه بحزم وارادة.

□ تصلح كلمة (ربما) للفيلسوف في حين تصلح كلمتا (نعم) و (لا) للرئيس الحازم.

□ اذا اردت ان تعالج معضلة فحللها الى قضايا بسيطة، وابدأ بحلها افرادياً، مبتدئاً بأكثرها أهمية.

□ اعرفوا ما تريدون، ثم اعملوا. فارادة التنفيذ عامل من عوامل النجاح. ويتطلب التفوق من المنفذين استمراراً وجلداً وقدرة على العمل واندفاعاً فيه.

□ المعرفة أساس ضروري للعمل. لذا ينمي من أراد النجاح مواهبه الفكرية وقدرته على الحكم وتحليل الامور الى عواملها وتركيبها من دقائقها، ليكون اهلاً لاصدار أحكام منطقية تنفذ بدقة.

□ قال المارشال فوش يخاطب ضباطه: «ان ما يهمني هو العمل، فاعملوا لتحصلوا على النتائج. ضعوا حجراً فوق حجر لتشيدوا بناء. تحركوا ولا تقفوا فاغري الافواه، فالحركة البسيطة خير من الجمود».

□ هل يمكنكم ان تطلقوا لقب الرئيس على من لا يستطيع القرار، ويؤجل كل شيء، ويؤخر الى آخر لحظة أمر اختيار الحل، ولا يتدخل عندما تستدعي الظروف؟ كلا وأيم الحق، ولو كان يحمل أعلى الرتب.

□ يُعرف الرئيس من قراراته، فالحياة مواقف، وفي المواقف تضحية. ويستطيع من لا يقرر في الوقت المناسب ان يكون عالماً كبيراً، أو فنياً معتبراً، أو فيلسوفاً يشار اليه بالبنان، ولكن يستحيل عليه أن يكون رئيساً ناجحاً.

الانضبـــاط

□ الانضباط توجيه لاعمال الافراد وجهودهم، وحـد من حريتهم ونزواتهم الشخصية، في سبيل هدف اسمى ومصلحة جماعية عليا.

□ يحطم انتقاد الرئيس لقادته معنويات رجاله وشجاعتهم، ويؤدي بالمجموعة الى القلق والتفسخ، ويحطم فيها وحدة العمل.

□ مناقشة الرئيس لقرارات رؤ سائه أمام الجنود خطر جسيم. فهي لا تؤدي غالباً الى نتيجة مفيدة، بل تسبب تردداً يكفي لاخفاق أحسن الخطط.

□ يظهر الابتداء بتنفيد الامر مدى تفاهة الصعوبات التي كان كسلنا وخيالنا قد ضخماها بشكل مدهش. وهذا ما يفسر الفقرة الموجودة في أسس الانضباط (نفذ ثم اعترض).

□ الرئيس انسان، ولكل انسان عيوب، وهو يسعى دائمًا لتحسين، نفسه ليكون في مستوى المهمة الملقاة على عاتقه، وليصبح اهلا للقيادة المسلمة اليه. فاذا ما اكتشف المساعدون هذه العيوب ونقاط الضعف، كان عليهم ان يضبطوا اهواءهم، فلا يسعون للتأثير أو السيطرة عليه،

لأن فقدان هيبة الرئيس يسبب مأساة هم أول ضحاياها.

□ يحاول الرئيس الناجح ان يفهم فكرة رؤسائه، فيراعي آراءهم الشخصية اثناء تنفيذ اوامرهم الخاصة بالنفع العام. والخروج عن هذه القاعدة مخالفة تسبب فوضى تزداد بازدياد اهمية المخالف.

□ لا يكون الانضباط مفيداً الا اذا كان ناتجاً عن رغبة واندفاع. وليس للطاعة السلبية الخجولة الناجمة عن خوف من الملاحظات والعقوبات أية قيمة اجتماعية او خلقية. والطاعة المقبولة، هي الانضباط الناجم عن الشعور القوي بضرورة العمل الجماعي، لأن انضباطاً كهذا لا يشكل خطراً على المبادهة او الجرأة الادبية.

□ يقول المارشال فوش: «ليس الانضباط صمتاً، أو تخلياً عن الحقوق، او تحاشياً للمسؤولية. انه العمل ضمن فكرة امر الرئيس بعد الدراسة والبحث، وتفهم المتاعب والمشاكل الواجب حلها».

□ الايمان بالرئيس ضرورة لمن يود السير معه حتى النهاية. وشعور الرئيس بثقة مرؤوسيه، يشجعه على ان يطلب منهم جهوداً او تضحيات أثناء الخطر ليقودهم الى النصر.

□ الرئيس الحق هو من حاول التخفيف من ظهور اخطاء رؤوسائه، وبذل جهده ليظن الجميع بان النجاح ناجم عن جهد المسؤولين.

□ كلما كان الشخص المنتقد كبيراً كان لانتقاده تأثير تخريبي. فمن انتقد رئيسه امام مرؤوسيه عرض نفسه لانتقاد هؤلاء المرؤوسين،

وعرض معنويات الوحدة الى الانهيار، فالمعنويات تعتمد على القناعة بسلامة الهرم القيادي.

□ يقول اندريه موروا: «ليس الانضباط تنفيذاً للاوامر المعطاة دون اشغال الفكر. واعمال البداهة، أو ابتعاداً عن المخاطرة بتحمل المسؤوليات، أو البقاء في زاوية ميتة بعيداً عن أنظار الرؤساء. بل هو العمل ضمن حدود فكرة الاوامر، مع الابداع في التنفيذ دون تجاوز الحدود».

□ يقول المارشال فوش:. «اذا اكتفى الرئيس بارضاء رغبات رؤسائه، ولم يستطع ان يجمع افكاره الى افكارهم، فإن تفاهمه معهم تفاهم مصالح خاصة لا يدوم ولا يخدم المصلحة العامة.

□ لا يهدف الانضباط الى قتل الشخصية او اذابتها. انه يعمل على تحديد الجهود وجمعها، ليكون العمل مثمراً وباتجاه واحد.

□ اذا قال لك احدهم ان الانضباط سائد في قطعة ما، فلا تراقب هندامها او تحيتها، وانما انظر الى مردودها، ومعنويات افرادها، وحبهم لرؤسائهم، والجهد الذي يحاولون بذله عند الشدائد.

□ على الرؤساء أن ينموا في انفسهم ومرؤوسيهم روح الانضباط. فالمثل العسكري يقول: «الانضباط هو قوة الجيش الرئيسية»، بل هو قوة الامة التي تريد الحياة، اذ يتطلب نهوض شعب من كبوته اشتراك الجميع وتعاضدهم.

□ اذا وقعت قطعة في مأزق، كان لكل فرد منها رأي للخلاص.

ولكن يجب ان يعرف الجميع ان الرأي الاحسن هو ما قرره الرئيس بعد دراسة وتمحيص، لأنه يعرف معلومات وخفايا لا يعرفهامرؤوسوه، ولأن ترك كل فرد على هواه معناه تفكك القطعة وانعدام اهميتها كوحدة جاهزة للعمل.

□ لا يستطيع الرئيس ان ينتج ويقدم نفسه ومواهبه للصالح العام، إن لم يكن متأكداً من طاعة رجاله عند الشدائد.

الفعاليــة

□ لا يكتفي الرئيس الناجح باتخاذ القرارات، بل يعمل على نقلها الى حيز التنفيذ. ولا تستفيد المصلحة العامة من الأوامر المعطاة، بل من الأوامر المنفذة.

□ لا يمكن للرئيس غير الفعال ان ينتج. ولا نقصد بذلك الفعالية العنيفة، بل الفعالية المنتجة، التي تلائم جهوده مع النتيجة المتوخاة، حتى لا يصل مع وحدته الى الهدف منهوكاً.

□ على الرئيس ان يكون فعالاً وقادراً على ايجاد الحلول للمشاكل دون أن توقفه العقبات،وأن يضع نصب عينيه مقولة نابليون: «ليس هناك شيء مستحيل».

□ يصنع الرئيس الحق، مدنياً كان أم عسكرياً، معجزات تقلب الامور المستحيلة الى امور ممكنة.

□ لكل شيء ثمن، ولا نتيجة بدون تعب، والمتاعب امر طبيعي امام كل رئيس، فمنها ما أتى منه، ومنها ما سبّبه مرؤوسوه أو رؤساؤه أو مساعدوه الذين يعتمد عليهم وينتظر منهم العون والدعم، ومنها ما أتته من الظروف والطبيعة. فإن كان رئيساً حقاً تقبلها وذللها، واعتبرها

حافزاً على المضي إلى الأمام.

□ يتقبل الرئيس المتاعب المتوقعة وغير المتوقعة، ويعتبرها من جملة عناصر المنهاج الواجب تطبيقه.

□ على الرئيس ان يكون فعالاً ودقيقاً وشديداً في التنفيذ، دون أن يؤثر ذلك على مرونته وواقعيته. ويتعلق النجاح بفعالية التنفيذ قدر تعلقه بالحذاقة اثناء التفكير والتخطيط.

□ من كان رئيساً بالفطرة كانت نفسه قوية. ويقول فوش في تفسير ذلك: «النفس القوية هي التي لا تفقدها الانفعالات والاضطرابات القوية توازنها، وليست التي لا تعرف الا الانفعالات القوية والتصرفات العنيفة».

□ ليس هناك عمل دون خطر، ومن لا يريد التعرض للخطر لا يفعل شيئاً. والمهم هو وزن الخطر، ومحاولة التخفيف من آثاره، ومواجهته بكل جرأة وثبات.

□ الجهد مفتاح الحلول، ونبع الامكانات ، وخير وسيلة لمنع الرغبات الانانية من السيطرة على الشخصية وتسييرها حسبما يمليه عليها الهوى.

□ اهتموا بعملكم مهما كان نوعه، واندفعوا فيه برغبة وحزم تحصلوا على اكبر النتائج.

لا يمكن ان تكون رئيساً حسناً إلا إذا تغلبت على الحواجز الاستثنائية. ولا تنس أن ذلك يتطلب جهوداً استثنائية. ويتطلب

التغلب على المتاعب ارادة قوية. ولكن اخفات صوت الرغبات الشخصية والغايات الخاصة والتعبيرات الزائدة عند الفرح والحزن والخوف والشجاعة، يتطلب ارادة اقوى، وينحت على الوجه خطوطاً تدل على الرجولة، وتعطيه هيئة الواثق الصارم الواجب اطاعته، لأن من لا يرحم ضعف نفسه لا يرحم غيره، ومن يعرف ضبط نفسه يمكنه ضبط نزوات مرؤوسيه. إذاً ففعالية الرئيس وجهده في ضبط نفسه يهيئان له جواً حسناً لفرض سيطرته.

□ يتطلب أبسط الاعمال بعض الصرامة وكثيراً من الدأب.

□ يقول المارشال فوش: «الذكاء ضروري لكل رئيس، ولكن للارادة المحل الاول، وتصل الإرادة الثابتة الى اهدافها حتى لو كان صاحبها متوسط الذكاء».

□ اجعلوا من اهدافكم قبلة لكم، فالنجاح مقرون بالعمل المدفوع برغبة، والموجه بشكل حسن.

□ أن ما يسميه البعض (حظاً) هو ثمرة عمل طويل مسبق، وارادة حازمة للوصول الى هدف.

□ ليس العمل سوى مطابقة المرء لنفسه ولظروف الحياة مع هدف معروف بوضوح.

□ مهما كان نوع الهدف الذي يعمل الرئيس لأجله، فهنالك ساعات يشعر فيها بان الاعمال اليومية مضنية وثقيلة، ويحس فيها ببعض المرارة الناجمة عن الفشل. ولكن عليه ان يعرف دائمًا بان جهده

غير ضائع، وان تعثره غير نهائي.

□ يجب أن يشعر الجميع بأن الرئيس لا يتخذ قراراً الا ورائده الواجب والمصلحة العامة، وأنه يضغط على نفسه، ويضبط اهواءه ونزواته، فلا يفاجأ بشيء ولا يضطرب من شيء.

كما يجب ان يشعروا أيضاً بأن قراره نهائي تدعمه عزيمة لا تنثني. وبان سماحة نفسه، التي تجعله يعترف بأخطائه ويصلحها، لا تجبره على الخضوع أو التردد.

□ على كل رئيس ان يؤهل نفسه لحياة قاسية جسمياً ونفسياً. فالحياة مزيج من النجاح والفشل، والحزن والفرح، والدعم والمتاعب. ولا توقف الحواجز من وهب نفسه لهدف نبيل، بل يدفعه شعوره بعظم مهمته وفائدة عمله الى الامام. وهذا لعمري اكبر دافع.

يقول دوستويفسكي: «ثابر على العمل بدون كلل أو ملل. واذا تذكرت في المساء عندما تذهب الى فراشك انك لم تفعل ما كان ينبغي عليك أن تفعله، فانهض وأتمم عملك».

التواضع

□ القيادة مهمة اجتماعية، يحتاج صاحبها للتخلي عن الأنانية والمصالح الفردية والزهو الباطل.

□ اجتنبوا التحدث عن انفسكم ولا تتبجحوا، فليس هنالك ما يزعج مثل رجل يفاخر بنفسه في كل مناسبة. صحيح ان على الرئيس ان يعطي المثل لمرؤوسيه، ولكن ليس عليه ان يذكرهم بذلك . والمثل الافضل هو ما أخذه الآخرون بصورة لا شعورية وليس ما دفع الا شعورهم دفعاً.

□ لا تعتقدوا بأن تبجحكم وتأكيداتكم تزيد من مردود-الافراد. وثقوا بأن ذلك يثير في نفوس مساعديكم روح السخرية والنقد، فتحطموا بأيديكم ما أردتم بناءه.

□ الرئيس رجل رفيع عظيم، ولا تأتي الرفعة الا بتجنب الأنانية. ويقول لاكوردير: «تتم الاعمال العظيمة في العالم بدافع الواجب، وتتم الاعمال السيئة بدافع الأنانية والمصلحة الفردية والغرور».

□ تملي المصلحة العامة على الرئيس الحسن قراراته، دون أي اعتبار لفائدته او هواه.

□ القوة بلا تواضع عنف، اذ يخفف التواضع من المساوىء، ويقلل العوج، ويجبر الرئيس على الاعتراف بأخطائه وإصلاحها.

□ عندما تتعقد الامور وتسير من سيّئ إلى أسوأ، يحاول تسعة اعشار الناس التخلص من المسؤولية ولو امام ضمائرهم، فيبحثون عن سبب الفشل حولهم، ويحاولون اقناع الآخرين بأن الخطأ آتٍ من غيرهم.

فإذا ما أردت السمو في الحياة، ورغبت بأن تكون على مستوى المهمة المقدسة، فعليك أن تكون ممن يعترفون بصراحة وأمانة وشجاعة أدبية بأخطائهم، باحثين عن الطريقة المثلى للتنفيذ بشكل أفضل.

□ يفكر الرئيس المتواضع تواضعاً بنّاء كما يلي: انني انسان، وكل انسان معرض للخطأ. وإنني اعتقد بأن عملي لا يكون مثالياً او غير قابل للنقد، ولكنني احاول اصلاحه اذا ما رأيت فيه خللاً، حتى اصل الى مستوى قريب من المثالية، دون ان اجرب تبرير موقفي امام الناس وأمام ضميري.

□ «الأنا» كلمة مكروهة وخاصة عند تطبيق السلطة. وكل سلطة غير متواضعة مدعاة للسخرية. والقول: «اني الرئيس هنا» أمر سخيف. في حين أن القول: «الحق معي وحدي» فغطرسة. أما القول «سأريك قدرك يوماً» فتجبر واستغلال للسلطة.

لا تفهموا من هذا ان على الرئيس ان ينحني أمام مرؤوسيه، لأن واجبه الاجتماعي والانساني يتطلب منه المحافظة على احترامه. ولا ينحني الرئيس متواضعاً إلا أمام العمل والواجب.

□ الفرد المغرور من أكبر الاخطار على المجموعات، لأنه يحاول جذب كل شيء نحوه، ويرى كل امر بمنظاره، فيغدو غير قادر على تفهم حاجات الآخرين أو التفاهم معهم.

□ ليس للرئيس أي حق بالمكاسب الشخصية، وعليه ان يذهب الى الهدف الجماعي وليس الى النجاح الفردي، متذكراً دائماً بأنه قد عُينّ رئيساً ليمثل الصالح العام ويخدمه، لا ليخدم نفسه. انه رئيس في خدمة مرؤوسيه.

□ على الرئيس الا يقبل المديح من مساعديه. انه يتقبل انتقادهم اذا كان معقولاً ومهذباً ومحافظاً على الاحترام ونابعاً من الرغبة في فائدة الصالح العام. إن لمديح المرؤوس غالباً غرضاً شخصيّاً.

□ يحتاج الرجل الى الاعتماد على من هو أعظم منه، فيبحث عن رجل يقوده ويعتمد عليه. لذا نجد لدى المرؤوسين استعداداً كبيراً لتبجيل وتعظيم رئيسهم، ولاعطائه صفات ومزايا لا يملكها. ويعمل الرئيس المغرور على تنمية هذا الاستعداد بدافع الانانية وحب الظهور، فيجد نفسه في النهاية محاطاً ببطانة لا ترى الا بعينيه، ولا تسمع إلا بأذنيه، فيفقد الفائدة التي كان يحملها اليه انتقاد معاونيه الصالحين الذين يرون الأشياء من زاوية مختلفة، كما يفقد الاحتكاك مع الوسط الذي يعيش فيه، فيصبح غير أهل للقيادة.

□ اذا خدع الرئيس مرؤوسه، وأوحى اليه بأن عنده صفات ومزايا لا يملكها، وأعطاه وعوداً لا يستطيع تنفيذها، واكتشف المرؤوس هذا الخداع، انقلب احترامه الى كراهية وحقد.

□ لا يمكن للرئيس ان يخدع مرؤوسيه طويلاً، ولا بد أن تكشفه الايام والنوائب، فإن كان متواضعاً امام نفسه بقي قوياً أمام الآخرين. وإن كان صادقاً استطاع أن يطلب الصدق من الآخرين.

□ لا يكذب المرؤوسون على رئيسهم المتواضع، بل يفتحون له قلوبهم، ويعترفون له بضعفهم ليكون لهم طبيباً.

□ لا يتحدث الرئيس مطلقاً عن نفسه، ويلغي من حديثه كلمة «أنا» مستعيضاً عنها بكلمة «نحن»، قاصداً بذلك الجماعة، لأن من تشغل «الأنا» بأله يجعل من نفسه هدفاً لكل عمل، ويستغل جهد الآخرين لمصلحته الشخصية، ويصبح عبئاً على جماعته وطفيلياً على جهودها وتضحياتها.

□ لا يمكن للرئيس أن يفهم مهمته ويرتفع إلى مستواها، إلا إذا وهب نفسه للمصلحة العامة قلباً وقالباً.

□ لا ترددوا باستمرار جملاً تدل على الغرور، كقولكم: «لقد كنت أتوقع هذا. . . لقد قلت لكم هذا. . . انظروا الى فكرتي فهي مصيبة وسترون. . . لقد اعلمتكم بما سيقع أفلا ترون؟ . . »، لأن هذا تبجح غير مجد، وتسليط للأنوار على ذكائكم الفردي، وثرثرة في غير موضعها، لأنكم ان كنتم قد توقعتم حصول الامر حقاً فأنتم أمام حالتين: أولاهما انكم اخذتم التدابير اللازمة لتلافي الخطأ، وهذا عمل حسن ولكن علام التبجح باعمالكم المجيدة؟ وثانيهما أنكم لم تأخذوا التدابير الكفيلة لحل الموضوع، وفي هذه الحالة الزموا الصمت أمام مرؤوسيكم لأنكم لم تقوموا بواجبكم.

□ لا يهتم الرئيس بكونه معروفاً او مجهولاً، بل يعمل بصمت في سبيل الواجب، واضعاً المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.

□ على الرئيس ان يتذكر دائمًا بأنه انسان، فلا يضع نفسه فوق موضعها، لئلا ينزلق إلى هاوية الغرور البغيض، فتصبح جهوده غير مثمرة، وذهنه متحجراً لا يتقبل المعلومات الجديدة، ويفقد بذلك ميزة الاستماع إلى آراء الآخرين.

□ اذا لم يتحل الرئيس بالتواضع، ولم يتقبل الدروس العملية من الرجال والحوادث، وتمسك بأفكاره لدرجة التشبث البشع،ولم يستمع الى رأي غيره، أصبح بعد برهة متعباً منهوكاً ومنفصلاً عن الواقع.

قد يكون له في اول الامر عدد من المعجبين الذين يدعون له بحماس، ولكن أكثر هؤلاء الأشياع النفعيين ينقلبون عليه في الاوقات العصيبة لينضموا الى من هو اكثر نفعاً.

□ لا تخلطوا بين الارادة والعناد، أو بين الشخصية الصارمة المحترمة والشخصية المتبجحة المكروهة.

□ ان تقبّل النقد والتفكير فيه، بتجرد ونزاهة، لأكبر دليل على عظمة النفس وسموها.

□ الاعتراف بالخطأ هو انتصار المرء على نفسه، وحصوله على الاستقلال الفكري الداخلي غير المرتبط بأقوال محفوظة عن ظهر قلب، وهذه هي الحرية الحقة. وإذا كانت عبودية الفرد للفرد قسوة، فإن عبودية الفرد لنفسه اجرام.

الـــواقعيـة

الفكرة الحسنة والاهداف السياسية امور جيدة، ولكنها لا تكفي اذا بقيت في حيز الافكار والاحلام. ان علينا ان ننقلها الى الواقع.

□ على كل رئيس ان يتعرف على الجهة الواقعية للأمور، حتى لا يكون بين افكاره المثالية وبين الحياة العملية هوة كبيرة.

□ يتلقى الرئيس في حياته العملية صدمات جساماً لا يستطيع تحملها ان كان من الحالمين الذين يبنون قصوراً من الرمال.

□ لا تلائم مهنة القيادة المتشائمين، الذين لا يرون إلا الوجه القبيح للرجال والحوادث، وتعمي ابصارهم عن رؤية الامكانات الخفية عند ظهورها.

□ لا تلائم مهنة القيادة المتفائلين المتهورين، الذين يلقيهم فرط ثقتهم بالناس بين براثن الخبثاء.

□ لا تلائم مهنة القيادة المتكلمين، الذين يعتقدون بأن حل الأمور ممكن بالأقوال، متناسين بأن من يزرع الأقوال لا يحصد إلا الأوهام.

□ تتطلب مهنة القيادة رئيساً واقعياً، لأن عدم الانسجام مع الواقع اول خطوة لفقدان زمام الامور.

□ تؤثر النظريات الفلسفية والتربية المدرسية النظرية البعيدة عن الواقع على عقول الناس، فيصبح الذكاء بنظرهم بحثاً وتأملاً وفلسفة، بدلاً من ان يكون قدرة على رؤية الحقيقة وحل معضلاتها، حتى انهم يقولون عمن يناقش جيداً: «هذا رجل ذكي».

□ هنالك كثير من العبقريات الادارية والاقتصادية والعسكرية عاشت في جو من النظريات والأفكار، ولم تحتك مع حقائق الناس العملية، فأضاعت بذلك قدرتها على الحكم السديد.

□ الواقعية هي معرفة الحقيقة المجردة بمحاسنها ومساوئها، واستنباط الفوائد التي يمكن أن تقدمها في الحاضر والمستقبل.

□ على الرئيس ان يرى الحقيقة بوضوح ودقة، لأن رؤية المرء للأمور كما يريدها ان تكون وليس كما هى في الحقيقة يسيء الى احكامه وتصرفاته وقراراته.

□ يقول المارشال فوش: «لا تكتفوا بما يقال لكم. بل انظروا بأنفسكم، ثم أعلموني عن حقيقة الأمر كما ترون لا كما تظنون، فالمعضلات لا تحل بالعواطف والظنون».

□ تتمثل الواقعية في معرفة الفرد لنفسه وآمكاناتها وحدودها، ووضعها في مكانها الذي تستحقه لا الذي ترغب فيه.

□ ليست الواقعية في رؤية المرؤوسين على حقيقتهم، واكتشاف اخطائهم ثم التذمر من نقائصهم، ولكنها معرفتهم بعمق، والافادة منهم حسب امكاناتهم.

□ الواقعية ابتعاد عن النظريات الجامدة والحلول الجاهزة، إذ ان لكل حالة لبوسها ولكل مشكلة حلها. يجب دراسة كل حالة وفق معطياتها.وما تطبيق الحلول الجاهزة سوى تخريب يقوم به من لا يجرؤ ون على التفكير او الابداع، ويقلدون تقليداً أعمى، ويطبقون الروتين، مضيعين بذلك جهوداً هائلة للحصول على نتائج هزيلة.

□ على الرئيس ان يبقى على احتكاك دائم مع واقع رجاله وعمله، حتى يعدّل مشاريعه حسب تطورات الحياة وحسب الشروط التي تفرضها الحوادث عليه. لأن من اعتبر تنظيمه غير قابل للتعديل استسلم للروتين، وفقد احتكاكه مع الحقائق، وغدا تائهاً بين الحقيقة والخيال.

□ يهرم الرئيس ويفقد اكثر قيمته، في اللحظة التي يعجز فيها عن تجديد أفكاره او حلوله أو آفاقه.

□ العمل بحاجة دائمة للتجديد في الروح والطريقة. وهو يبدأ غالباً باندفاع كبير يخف مع الزمن، حتى يغدو آلياً لا نفع منه.

□ يتعاون الرئيس العاقل، عسكرياً كان أم مدنياً،مع مجموعة من المفكرين المبدعين، مهمتهم المحافظة على اندفاع العمل وادامة شعلة التجديد فيه. وهذا ما يفسر ضرورة زيادة عدد المهتمين بالدراسات والتجارب والبحوث في المؤسسات العسكرية والمدنية.

□ على الرئيس ألا يتمسك بالقديم تمسكاً جامداً، كما ان عليه ألا يقلب كل شيء عند استلامه زمام الامور لمجرد التغيير والتطور، فقد

يكون في اعمال السلف أشياء كثيرة معقولة يمكن الافادة منها والبناء عليها. إن عليه أن يحتفظ لنفسه دائمًا بحق التبديل والتطور الذي يقبله المنطق، وتظهر الدراسة والتجربة فائدته.

□ لا يقول الرئيس الناجح مطلقاً: «هذا ما وجدنا عليه من كانوا قبلنا»، فالماضي مفيد في تفسير الحاضر وتوضيح خطوطه، ولكنه لا يستطيع ايقاف من يود بناء مستقبل أفضل.

□ الواقعية الصحيحة هي تفهم الأمـر، ومقارنته مع غيره، بغية معرفة قيمته النسبية حتى لا نهمل أهميته أو نضعفها، وتعيين العلاقات البعيدة والقريبة التي تجمعه مع غيره.

□ هنالك قواعد نفسية واجتماعية يعتبرها ذوو الفكر المحدود غير قابلة للتعديل، متناسين ان تطبيقها متعذر اذا ما تغيرت ظروف المشكلة المعروضة ، ومتجاهلين ان القواعد الثابتة لا تكفي لحل المعضلات المتحولة.

□ يقول ريشليو: «ليس هنالك اخطر ممن يودون توجيه سياسة الدولة بحِكَم يستخرجونها من بطون الكتب».

□ يقول نابليون : «لا يمكن ابداً استخدام الحلول الجاهزة والاحكام المطلقة في القتال».

□ يتطلب حل المعضلات الهاماً وليونة وتلاؤ ماً مع الواقع، ونظرة شمولية لا تعرقلها الدقائق، وثقافة عامة كافية لتفهم كل شيء، وتركيزاً ذهنياً لجميع العلاقات والخيوط القريبة والبعيدة.

□ الرجل الواقعي هو من رأى الطريق القويم عند الاحداث الطارئة منذ أول نظرة، واتخذ القرارات الجديدة الملائمة للمواقف الجديدة.

□ الواقعية صنع أشياء مستعملة من أشياء غير قابلة للاستعمال.

□ لا يجب الاندفاع الى الامام بتهور ودون روية اعتماداً على الشجاعة وحسن الحظ، وليس على دراسة الامكانات والوسائل العدوة والصديقة.

قال نابليون: «تفيدنا الشجاعة بالشروع بأي عمل ولكنها غير كافية لانهائه».

□ هنالك من لا يرى الا المتاعب، وهنالك من يتجاهلها، والأفضل رؤية المحاسن والمساوىء على حقيقتها، واستنباط القوة من الاولى لقهر الثانية.

□ يتقبل الرجل الواقعي الامور كما هي، ثم يعمل لتحسينهاوجعلها أفضل مما هي عليه وكما يجب ان تكون.

□ هنالك أفكار حسنة وأنظمة جيدة، ولكنها غير صالحة للتطبيق في زمان معين أو بيئة معينة. والرئيس الصالح هو من استطاع التمييز بين الممكن وغير الممكن.

الدماثة والعطف

□ تخلق معاملة الرئيس الانسانية لمرؤوسيه جواً من الثقة والالفة، وتخفف كثيراً من متاعب المهنة، وتسمح بحل القضايا الشائكة بهدوء وبتفهم القرارات والتوجيهات بشكل أفضل، وتخلص الخدمة العسكرية من بعض قسوتها، وتسمح بإصلاح المرؤوسين والغاء ملاحظات الرؤساء القاسية الجافة، وتساعد على نشر فكرة التعاون والمحبة.

□ ليست المعاملة الانسانية سوى تصرفات صغيرة غير متكلفة صادرة عن قلب بشري، كالسؤال عن الصحة أو الأولاد أو الحالة المالية، والاهتمام بكل ما يهم الآخرين ويقلق بالهم.

□ الدماثة مفيدة ومنتجة. فهي تسهل العمل وتصبغ متاعبه بصفة مستحبة، وخاصة عندما يتفهم الجميع بأن الرئيس يفرض عليهم كل صعوبات المهنة في سبيل مصلحة عامة.

□ تخلق المحبة المتبادلة بين أعضاء المجموعة الواحدة اتحاداً يؤمن الانسجام في العمل. ويعرف الرئيس العاقل كيف يجعل التفاهم والمحبة سائدين بين مرؤوسيه.

□ يكسب الرئيس احترام مرؤوسيه وتقديرهم بما يحمله من

معارف، وبما يقدمه من امثلة في الرجولة والحزم، والانضباط. ثم يكسب ثقتهم ومحبتهم باهتمامه بدقائق حياتهم، وباستماعه إليهم بكل تبسط، شريطة الا يتعارض ذلك مع الانضباط، وبإفهامهم بأنه يهتم بمصلحتهم الخاصة بعد المصلحة العامة.

□ اجعلوا رجالكم يشعرون بان مشاعرهم وقضاياهم هي مشاعركم وقضاياكم.

□ لا توجهوا النصائح لمرؤوسيكم بطريقة منفرة تجرحهم وتجعلهم يتعنتون فلا يستطيعون اتباعها. وضعوا انفسكم إلى جانبهم، وقدموا النصح كأنه خلاصة لتجارب صديق أو أخ كبير.

□ لا تتركوا بينكم وبين مرؤوسيكم سداً من البرودة والتحفظ، واكسبوا ثقتهم ومحبتهم بمعرفتهم الشخصية وبالاهتمام بما يشغل بالهم.

□ يخلق الحديث مع الجندي وتفهمه شعوراً ضمنياً بأن قضاياه الخاصة معروفة ومدروسة وموضوعة في أيدٍ أمينة تسعى لتنفيذها ضمن حدود الامكانات، ودون الخروج عن خط المصلحة العامة.

□ يرغب الانسان بصورة غريزية بأن يعامل بدماثة وتفهم، فلا تعتبر افراحه واحزانه وكأنها قضايا عابرة لا تهم غيره، بل هي قضايا تهم رفاقه وأهله ورؤساءه. لذا يدخل الرئيس الذي يهتم بمرؤوسيه في الرزايا أو الافراح الى قلوبهم بسرعة، لأنه يحتك معهم في لحظة ضعف بشري.

□ يعتبر الانسان الحوادث الشخصية التي تمر به، كالترفيع والتعيين

والنقل والولادة والوفاة، اموراً هامة والرئيس الذكي هو من علق على هذه الحوادث ولو بكلمة تشجيع أو تعزية، فيشد بذلك أواصر المحبة، ويثير في النفوس شعوراً بتبادل العواطف.

□ لا يحقد الجندي على رئيسه دائمًا لتطلبه عملاً متعباً أو خطيراً. ولكنه يحقد عليه اذا شعر بأن تطلبه ناتج عن احتقار أو عدم اكتراث. ويحترم الجنود الضباط القساة في التدريب أو القتال، والانسانيين رغم قسوتهم، أولئك الذين يقاسمونهم حياتهم، ويفهمونهم المهمات وأخطارها، ويحدثونهم بحزم ولكن كرجال، وليس بجلافة وبرودة واحتقار وعدم اهتمام.

□ فكروا بما تركت يوماً في نفوسكم من حقد وغضب وألم ومرارة أحاديث أحد رؤسائكم بلا مبالاة، ومعاملته لكم بدون دماثة وكأنكم آلات لا كائنات بشرية. ثم عاملوا مرؤوسيكم بوحي هذه الذكرى، وسيروا على هديها حتى لا تخطئوا فتسببوا لديهم حقداً وحزناً وألماً. واعلموا ان نفوس الناس كنفوسكم بحاجة الى المحبة والعطف والتفهم.

□ لا تردوا على الكراهية بالكراهية، وعلى الاعمال السيئة بأسوأ منها، لانكم تعقدون بذلك الامور وتزيدون نار البغضاء استعاراً. حاولوا ان تتفهموا المسيء وتحبوه رغم خطئه، وسترون كيف يتبدل بسرعة بعد ذلك. ولا تعتبروا التصرف على هذا النحو جبناً او ضعفاً، انه قوة تقهر الشيء السيئ بالعمل الحسن.

□ لا يمكننا ان نتصور عظمة السعادة التي يشعر بها من كان لديه مطرقة ضخمة يمكنه استخدامه لسحق من اساء اليه، فلم يستخدمها. فالاقوياء غالباً طيبون.

□ لا يستطيع الرئيس، مهما استخدم من وسائل ومهما كان عبقرياً، ان يكسب قلوب مرؤوسيه كافة، اذ يبقى بعضهم منكمشاً جامداً حتى النهاية. وتتابع امامه احياناً صغائر رجاله ونقائصهم، والمحاولات الكبيرة التي بذلها دون نجاح، فيقنط ويفقد حماسته. . . احذروا هذه اللحظات الحرجة حيث يدعوكم كل ما حولكم الى القنوط، ولا تفقدوا شجاعتكم، وكونوا انسانيين مع الجميع رغم صغائرهم، واخلقوا من جديد جواً ملائماً للعمل مشبعاً بالدماثة والعطف.

□ السيئات اكثر ظهوراً من الحسنات. «اننا ننقش اخطاء الآخرين مجسّمة على النحاس، ثم نكتب حسناتهم على سطح الماء» (شكسبير).

هذه ظاهرة بشرية طبيعية ومعروفة، لأن الاعمال الحسنة تبدو مع التكرار طبيعية، بينما يسبب تكرار الاعمال السيئة فقدان الصبر.

فلكي لا يقع الرئيس في مثل هذه الاخطاء عليه أن يعمل بين آونة واخرى كشفاً بحسنات رجاله وسيئاتهم، فان رجحت كفة الحسنات نظر الى السيئات بعين الرحمة، وان رجحة كفة السيئات حاول جاهداً لتحسين الوضع، غير ناسٍ بأنه رئيس في خدمة هدف ومرؤوسين.

□ اعرفوا مواطن الضعف البشري، وأوجدوا لها الحلول بانفسكم قبل ان يطلب مرؤوسوكم، وحتى لا يضطرون الى الطلب والممالأة للوصول الى اغراضهم، فيدخلون في طبقة المرؤوسين المداهنين والمنافقين.

□ يسيء الضباط الى المصلحة العامة اذا ما ترددوا في إعلام رؤسائهم عن المتاعب التي تعترضهم أثناء تنفيذ اوامر القيادة ، لأن بوسع تعديل أو تأجيل اوامرها لو أتتها المعلومات الصحية ورأت ضرورة لذلك.

فلم لا يعطي هؤلاء الضباط المعلومات بكاملها؟ ان ذلك ناتج عن الخوف من ان يوصفوا بالضعف أو السلبية أو التشاؤم، من قبل رئيسهم الذي اثبتت لهم الايام بأنه متصلب متحجر بارد الحس، لا يستمع اليهم بدماثة وتفهم، ولا يشاركهم متاعبهم وشعورهم.

□ على الرئيس ان يظهر لمرؤوسيه دماثة تدل على رغبته في مساعدتهم لحل متاعبهم. وتحتاج النفوس القلقة الغاضبة لمن يستمع اليها والابتسامة تملأ محياه. فإن لم يكن الرئيس دمثاً اشتكى الرجال لشخص غير كفء او غير مبال، ونتج عن ذلك جو من التذمر والقلق يحطم المعنويات، وتزداد خطورته يوماً بعد يوم.

طيبة القلب

□ قد يخيف القلب القاسي الجنود ويجعل منهم عبيداً. ولكننا لا نقبل العمل مع العبيد في خدمة هدف مقدس.

□ ليست مكافأة الرئيس في ثناء رؤسائه، بل في تعلق مرؤوسيه الصامت به لطيبة قلبه وشدة احساسه.

□ يقول لاروي: «إذا أردت ان تعرف قيمة الرئيس، فارجع الى نظرات رجاله لا الى وصف رؤسائه».

□ يقول أحد القواد: لم أكن أهتم بحب رؤسائي ورضاهم، كاهتمامي بحب جنودي الذين أرتبط معهم برباط اخوي.

□ ان من الخطأ الاعتقاد بان الرحمة والادب يتنافيان مع السلطة. ولا تبنى السلطة الحقة الا على المحبة الناجمة عن العدل والرحمة والانسانية.

□ الرئيس الطيب القلب هو من كان قاسياً على نفسه، يعتبر المتاعب ناجمة عن اخطائه، رحيمًا مع مرؤوسيه يعتبر اخطاءهم متاعب فيسعى الى تخفيفها.

□ قد لا يتأثر المرؤوس بالحجة او العمل الجيد. ولكنه لا يستطيع مقاومة طيبة القلب، التي تخلق حولها جواً مشبعاً باللطف والثقة، فتتشربها النفوس دونما ارادة.

□ يقول أحد مساعدي فوش يصف طيبة قلبه: «كان قاسياً في العمل والقتال فما أن ينتهي العمل حتى ينقلب لطيفاً طيب القلب، يهتم بالجنود ويعاملهم أحسن معاملة. لقد كان يقول لي دائمًا: ان الرئيس لا يخطىء ان كان طيب القلب».

□انىا نرى الاشياء حسب طبيعة نفوسنا. فمن كان طيب القلب رأى كل ما يحيط به طيباً.

□ يقول جورج دوهامل: «عندما يشعر الانسان ان طيبة القلب قد غادرت الكون، فليعلم أنها لم تغادر في الحقيقة سوى قلبه».

□ يرى طيب القلب الامور من زواياها الحسنة. فإن ناقش نظرية بحث عن لب الحقيقة، وان حكم على تصرفات شخص حمّلها من الأشياء الحسنة ما قد لا يكون فيها، مفترضاً ان هذا الشخص قد أراد القيام بالشيء الكثير فمنعته ظروفه الخاصة، وان حلل نفساً بشرية حاول كشف كل امكاناتها الكريمة.

□ لا يستطيع امتلاك القلوب رئيس طيب لكنه خجول في أوامره، لا يعمل للوصول الى الطاعة المثلى. ولا تنحني الاعناق وتتفتح القلوب بآن واحد إلا امام الرئيس الجريء القوي الطيب. فالسلطة القوية مبنية على المحبة العميقة.

□ تبدأ المهارة عندما تُفرض الارادة دون قوة.

□ لا يمكن الهيمنة على الرجال ان لم نستطع الهيمنة على قلوبهم.

□ ليس هنالك أوامر منتجة بدون محبة. والاكراه قادر على تأمين التنفيذ المباشر لمهمة معينة، ولكنه عاجز عن تأمين «رضى النفوس والقلوب» اللازم لكل رئيس يريد أن يملأ مهمته بكاملها. ولا يشعر الجنود بهذا «الرضى» إلا إذا تأكدوا بأن رئيسهم يكنّ لهم حباً عميقاً مخلصاً، ورغبة أكيدة في بذل ذاته جسماً وروحاً في سبيل الهدف الجماعي فإذا ما تحقق ذلك بذلوا كل امكاناتهم، وقاموا بأعمال جبارة. وهنا يستطيع الرئيس ان يطلب منهم كل شيء، وهنا فقط يستطيع ان يعتبر نفسه رئيساً حقيقياً.

□ يتعذر الانتاج بدون ثقة متبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه، وبدون محبة حقيقية تهيمن على كل من يعملون لهدف واحد من مختلف المراتب والدرجات.

□ ترتفع قيمة المجموعة البشرية الى عشرة أضعافها إذا تهيأ لها رؤساء يحترمونها ويقدرونها، كما أنها تفقد قسماً من قدرتها اذا عملت مع رؤساء لا يكنون لها مثل هذه المشاعر.

□ يقول دوستويفسكي في كتاب الاخوة كرامازوف: أيها الاخوان لا ترهبوا خطيئة الانسان. أحبوا الانسان حتى في خطيئته، لأن هذه هي المحبة التي تشبه المحبة الالهية.

□ يقول غوستاف لوبون: «ان كلاماً طيباً خارجاً عن قلب طيب

أفضل من عقل راجح مشرب بالقسوة».

□ يقول فوش: «كلما علت مرتبة الرئيس كان عليه أن يكون اكثر طيبة».

□ تستطيع الكماشة فتح القنفذ المنكمش على نفسه ولكنها تعجز عن فتح القلوب.

□ النفس العظيمة نفس حرة لينة اليفة شعبية متواضعة، يحترمها الناظر اليها عن قرب أو بعد، ويزداد احترامه بازدياد الاحتكاك معها... نفس تنحني بتواضع وعطف نحو المرؤوسين، ثم تعود إلى طبيعتها بدون عناء... نفس يقترب منها الآخرون ببساطة واحترام، يدفعهم الى ذلك محبة مشوبة بالاعجاب.

□ يقول أحدهم يصف رئيساً فاشلاً: «إنه ذكي جداً، ولكنه لن ينتج أبداً. فهو بحاجة الى محبة تعطي عمله صفة انسانية تدفع مرؤوسيه إلى الامام».

□ الرجال غالباً خجلون وحذرون، تتفتح قلوبهم للكلمة اللطيفة وتغلق أمام القسوة.

□ على الضابط عندما يتكلم عن جنوده قائلاً: «رجالي» ان يقدر قيمة هده الكلمة، وان يقولها بعطف كما يقول الاب: «أولادي» أو المؤمن الصادق «إخواني».

الحــزم

□ الشدة من أحسن أساليب القيادة عندما تكون عادية لا تكلف فيها. ولكنها تفقد الكثير من فعاليتها، عندما تأتي بصورة مفاجئة وعنيفة. يحق لكم أيها الرؤساء أن تكونوا حازمين وأشداء باستمرار، ولكن تجنبوا الانفعال المفاجىء بعد هدوء طويل.

□ على الرئيس أن يعرف ما يريد، ويصر على طلباته حتى النهاية، دون أن يمنعه ذلك من سماع رأي مساعديه وتصليح أخطائه وقراراته.

□ يقتل ضعف الرئيس الوحدة ويفككها، بينما يداويها الحزم ويشد اواصرها. ويؤدي الرئيس المتخاذل الجبان بوحدته الى الفشل الذريع.

□ لا يحب الجنود الرجل الضعيف الذي تسيّره الامور فلا يقوى على مواجهتها بحزم. انهم يبحثون عن رجل قوي ليقودهم ويستلم زمام امورهم. وهم يشعرون بغريزتهم بأن الرئيس الساذج خطر عليهم وعلى مصالحهم.

□يقول أحد القواد الكبار يصف قائد سريته عندما كان برتبة ملازم: «كان رئيسي برتبة نقيب، وكان قاسياً وعادلاً بآن واحد. ولم يكن أحد منا يفكر بمخالفة أوامره أو تنفيذها بشكل غير دقيق. اذ كنا

نشعر بوجوده يراقبنا بعينيه الجادتين حتى ولو كان غائباً.

كان يفتش السرية إبان العمل، وينتقل من مكان الى آخر بخطوات واسعة، مطبقاً العدل بكل دقة وحزم. كان لا يتهاون ولا يسمح لأي جندي أو رتيب باهمال واجبه.

لقد كنا ارافقه فاجد عنده أحياناً مبالغة في التدقيق، وكنت اعتقد بامكانية التسامح في بعض المواضع. ولكنني أشعر اليوم بأنه كان محقاً، فالنظام المستمر خير واقٍ للوحدة من الفساد والفوضى، والوقاية خير من العلاج.

كانت شدته تزداد بازدياد رتبة المسيء، فالرتيب في نظره قدوة لا يجب انْ يخطىء، وخادم لواجب لا خادم لمنافع شخصية. ولم يكن ليتوانى عن تأنيب ضباطه أو رقبائه عند اللزوم، ولكنهم لم يحقدوا عليه مطلقاً».

□ هنالك مرؤوسون يودون الظهور بأي ثمن، والغاية لديهم تبرر الواسطة. انهم يريدون الوصول الى الصف الأول ولو أدى ذلك الى تحطيم الآخرين والسير على اشلائهم. انهم يستغلون كل مناسبة ليتحدثوا بالسوء عن رفاقهم بغية إظهار تفوقهم وتشويه سمعة غيرهم... هنا يجب أن يكون الرئيس حازماً، ومع هؤلاء ينبغي البطش. لأن التهاون ومسايرة هؤلاء الوصوليين، يضعف همم العاملين الذين يرون أن ثمرة عملهم الوجداني اتفه من ثمار التزلف الوقح. وينطوي عندئذٍ كل امرىء على نفسه، فيعمل بدون تعاون،

وينقلب التفاهم الى حذر من الرفاق، وكفاح للمحافظة على البقاء في جو مسموم.

□ هنالك مرؤوسون أشد خطورة وأصعب كشفاً. فهم مندفعون أمام الرئيس، يطيعون الأوامر باندفاع مفرط، وتذوب شخصياتهم كلياً أمام من هو أعلى منهم. فاذا ما كانوا مع مرؤوسيهم عاملوهم بقسوة واحتقار، وبدون تفهم أو رغبة في مساعدتهم أو مكافأتهم... هنا يجب اللجوء إلى الحزم الواعي، المستند على معرفة الرئيس لكل فرد معرفة دقيقة مستمدة من التجارب العملية، لا مبنية على مظاهر الاحترام الخارجية.

□ كونوا دمثين، ولكن احذروا أن تكونوا ساذجين، كونوا على استعداد لمنح الثقة، ولكن لا تمنحوها الا في الوقت المناسب ولاشخاص لائقين.

□ امنح ثقتك للآخرين، ولكن لا تغمض عينيك بعد ذلك وتنام هادىء البال. وإذا ما نمت فأغمض عينا واترك الأخرى ساهرة، تراقب المصلحة العامة.

□ ضعوا مساعديكم في أحسن شروط العمل، وحددوا لهم المسؤوليات والصلاحيات والسلطات بتقنين، ثم زيدوها باستمرار حسب الظروف والانتاج والاخلاص في العمل، فذلك خير من منحهم كل شيء بلا حساب، ثم الاضطرار الى الانقاص نتيجة لعدم الكفاءة أو لكثرة الاخطاء، لأن من اعتاد سلطة صعب عليه التخلي عنها، ومن نال صلاحيات هاله أن يتركها.

□ يحترم الجندي رئيسه عندما يؤمن بأنه ثابت حازم لا تتلاعب به الاهواء ولا تتقاذفه الآراء، ولا يستمع إلا لذوي الحجة، ولا يتزحزح إلا أمام الحق والمنطق السليم.

□ قد يتسابق المرؤوسون للحصول على تقدير الرئيس، تدفعهم الغيرة والمصلحة الشخصية، ومن واجبه ان يكشف هذه الميول ويهدئها لأنها خطرة على تماسك الوحدة. ويشعر الرئيس المحنك بضعف مردود وحدته كما يشعر السائق الخبير بعطل خفي في آليته، فيبحث عن السبب ليعالجه بكل تبصر وحزم، وكثيراً ما يكون السبب كلاماً بسيطاً أو تصرفاً عادياً أخذ على محمل الاهانة أو الاستهزاء.

□ يقول فوش: «اعملوا بإصرار وحزم حتى تصلوا الى الهدف ولا تنسحبوا من منتصف الطريق أمام المصاعب فهذا تخاذل وضعف».

□ يجب أن يتمتع الرئيس بشخصية طيبة قوية. وليس معنى ذلك كما يعتقد الكثيرون تمتعه بشخصية متكبرة صاخبة سريعة الانفعال. فقوي الشخصية هو من حافظ على التفكير الواضح المنطقي رغم المتاعب، وبحث عن الحقيقة وتمسك بها بكل اصرار مهما كلفه الأمر، وثبت في المآزق بكل صبر ولو انسحب الجميع من حوله، وحكم بدون تحيز على آرائه وتصرفاته الشخصية، واعترف بأخطائه بكل صدق وامانة.

العــدل

□ يرغب الجنود فطرياً أن يسود العدل بينهم، فإذا ما شعروا بظلم رئيسهم تأثروا وثاروا، حتى لو كان هذا الرئيس محبوباً.

وقد يتقبل الجندي القسوة والارهاق، ولكنه يفقد صوابه نتيجة التصرفات التعسفية. فإن لم يظهر استياءه حفظه في قلبه كجرح صامت، لا بد أن يبدو يوماً على شكل حقد جارف او كره عميق.

□ العدل هو توزيع الثناء والتأنيب بكل تبصر. . . والاعتراف باعمال المرؤوسين الطيبة وأفكارهم المبدعة والتعمق فيها. ومراعاة أسباب الفشل لمن بذلوا قصارى جهدهم وامكاناتهم ولم ينجحوا رغم ذلك.

□ العدل هو اعتراف الرئيس عند النجاح بمجهود كل من اشتركوا معه، واعتقاده الصادق بأن الفوز ناجم عن مجموعة الجهود الصغيرة والكبيرة، فلا يدعي الفخر كله لنفسه، ولا يجر المغانم كلها نحوه، أو يجعل البطولة وقفاً عليه من دون مرؤوسيه.

□ العدل هو الوقوف على الحياد في كل مناسبة، وعدم الانحياز الناجم عن الاستلطاف أو النفور. وتأمين توزيع المناصب على

المرؤوسين وترفيعهم حسب الامكانات والمواهب الثابتة الأكيدة، وليس حسب المعرفة المسبقة أو المديح الذي يكيله المرؤوس.

□ العدل هو احترام الرئيس للتسلسل الهرمي الموضوع من قبله، ودعم المساعدين ورؤساء الفروع والورشات، وعدم التدخل في أعمالهم بدون معرفتهم.

□ العدل هو اعتراف الرئيس بخطئه وتحمل نتائجه، وعدم الصاقه بشخص آخر، وخاصة اذا كان مرؤوساً ليس له من ذنب سوى انه نفذ الأوامر الناقصة أو المبهمة بوجدان وضمن حدود الامكانات الموضوعة تحت تصرفه.

□ العدل هو الاستقامة عند تنفيذ المهمة بشكل لا يقبل النقد، استقامة ترفع وحدها معنويات المجموعة أكثر من وسائل القيادة كلها مجتمعة.

□ يقول ريشيليو: «اذا قبع الرئيس خلف مكتبه، ولم يحتك مع مرؤوسيه ولم يراقبهم شخصياً بل حكم عليهم بناء على أقاويل الآخرين وشائعاتهم، لم يبق في نظره شخص واحد صالحاً ومحترماً ومهذباً، مهما كان عدد مرؤوسيه المحترمين الصالحين كبيراً».

□ العدل حق للمرؤوسين على الرئيس. فعليه ان يقدمه لهم ليشعرهم بالطمأنينة والثقة، فلا يقلقون على ضياع جهودهم. يجب الا يخاف الجندي رئيسه، وأن يتمنى وجوده في الوقت نفسه، لأنه يدعمه في عمله ويتحمل مسؤولية الأوامر الصادرة عنه.

□ حاولوا ألا تكون متطلباتكم كثيرة دون مبرر، اذ يكره الجنود الارهاق المستمر من اجل تفاهات، فإذا طلبتم فاطلبوا ما تريدونه بكل شدة واصرار. ومن المستحسن ان تفهموا المرؤوسين سبب الاوامر ان كان ذلك ممكنا. وأفهموهم دائمًا بأن النظام والطاعة ضروريان للمصلحة العامة ولمصلحة كل فرد منهم.

□ يدعم الرئيس مساعديه ويتحمل المسؤولية عنهم ان سبب لهم تنفيذ اوامره متاعب، لأن من العار ان يتحمل المرؤوس أخطاء قائده.

□ آمنوا بالفرد، فكل انسان قابل للإصلاح. ولتكن أحكامكم على الناس مؤقتة قابلة للتعديل. واحذروا من «إلقاء» أي رجل نهائياً بحجة عدم صلاحه، فهذا اجحاف بحقه وظلم ما بعده ظلم، وأنانية، وهروب من واجبكم في اصلاح جنودكم ومسؤوليتكم في تربية المجموعة.

□ ليس هنالك ما يقتل حماسة الرجل الذي يود النهوض أو التحسن مثل قوله: «لم كل هذا العناء والجهد، لقد صنفني رؤسائي وأخذوا عني فكرة سيئة مسبقة وقضي الأمر».

□ كونوا حذرين في أحكامكم على أشخاص لم تروهم منذ زمن طويل. ولا تعتمدوا بذلك على ذكرياتكم، وما تركوه في نفوسكم سابقاً، فقد يتطور السيىء خلال سنوات ويصبح ممتازاً، كما قد ينقلب الحسن إلى رديء.

□ يقول تشرشل: «أنا لا افتخر بأني لم أبدل رأيي أبداً حول الأشياء أو حول الأشخاص. لأن عدم تبديل الرأي أبداً هو حماقة تماثل رفض الانسان لأن يتعلم».

□ كم جذوة من جذوات التمرد والحقد أشعلها رؤساء متعسفون غير عادلين في قلوب الجنود أثناء الحرب.

□ يبحث الجنود عن رئيس قدير ليحيطوه بإعجابهم وتقديرهم، وليبذلوا له نفوسهم. فاذا ما اصطدموا بشخص جبان أو ظالم انقلبت رغبتهم الصالحة الى كره وتمرد.

□ على الرئيس ان يجبر مساعديه على معاملة كافة المرؤوسين عمالاً كانوا أم جنوداً، بكل عدل وشرف، وهذا ولا شك مهمة صعبة وأمر شائك يتطلب كثيراً من الدقة والتوجيه والحس السليم، لأن من واجبه ألا يسمح لمساعديه بالاغراق، والشطط في السلطة، مع المحافظة على هيبتهم وسيطرتهم.

□ العدل هو ألا يقطع الرئيس لمرؤوسيه وعداً لا يقدر على تنفيذه.

□ لا شيء يكسب ثقة المرؤوس كالصراحة. ولقد قال أحد الجنود يصف رئيسه: «لقد كان مخلصاً في صراحته لدرجة تجبر المرء على تقليده».

□ النظام ضرورة ملحة لكل عمل،عسكرياً كان أم مدنياً. ويتطلب هذا من الرئيس حزماً ومحافظة على فوارق معينة بين الرتب لتأمين هيبتها. ويتعرض من لا يؤمن بذلك، ويود القيادة بالصداقة والاقناع فقط، للوقوع في اخطاء خطيرة تهدد المجموعة بكاملها. وقد يفهم، الصالحون طريقته فيسيرون سيراً حسناً ويعملون باخلاص، في حين يستغلها الطالحون لمنفعتهم فقط وللتخلص من أعباء العمل، فلا يلبث الصالح حتى يشتكي ويتذمر مطالباً بالعدالة بين الجميع.

احترام الكائن البشري

□ على الرئيس أن يذكر دائمًا أن مرؤوسيه كائنات بشرية ذات مصالح ومشاعر ومشاغل خاصة، فيهتم بكل هذه الأمور بدقة وسرية تامتين.

□ ليست المشكلة الاجتماعية سوى قضية احترام متبادل.

□ على الرئيس ان يعرف قيمة رجاله المادية والمعنوية، ثم يعاملهم كلاً حسب قيمته، غير ناس بانهم رجال عاقلون وأحرار.

□ الجندي انسان، والانسان الحر لا يخضع الا لنفسه، وهو يأبى أن يعامله رجل آخر كأنه ملك له، لأن في ذلك عودة الى عبودية غير انسانية،والى ملكية الفرد للفرد.

□ الخدمة هي شغل الرئيس الشاغل، ولكنها ليست كل عمله. وإننا لنتساءل عن فائدة مهمة نافعة لمصلحة البشرية، إذا كان في تأمين هذه المهمة تحقير لمنفيذها.

□ دعوا الرجال يتحملوا المسؤوليات، واتركوهم يعملوا كرجال احرار بعد ان تفهموهم غاية عملهم.

□ لكل رجل أهميته الخاصة، ليس فقط كعضو في مجموعة بشرية أو كمواطن، وإنما أيضاً كأخ وانسان.

□ يرفض الرجل العبودية والذل، ولكنه لا يكره الخدمة والعمل، بل يجد فيهما ارضاء لغريزة الاخلاص فيه، شريطة ان يكون متأكداً من احترام رئيسه وتقديره وثقته به ومعاملته له كرجل.

□ يشعر الجندي في حديث رئيسه الذي يعترف بشخصيته، بأن في كلامه نداء رجل لرجل، رغم فوارق الرتبة والمعلومات.

□ ولا نقصد بذلك ان يكون الرئيس مائعاً، تجمعه بمرؤوسيه علاقات رخوة. اننا نبحث عن العلاقات التي نفخر بها بين رجل ورجل، يعملان كرئيس ومرؤوس في موقعين مختلفين، من أجل خدمة واجب مقدس واحد.

□ قد تسبب كلمة طائشة أو تعبير قاس محقّر حقداً عميقاً ينقلب مع الايام الى تمرد.

□ تزداد حساسية المرؤوسين بازدياد رتبة رئيسهم كما يزداد اختراق السهم كلما ازداد ارتفاع سقوطه.

□ لا تشرف الشتائم الرئيس الذي يطلقها، بل تخفض قيمته، وتقلل احترام الآخرين له، وتفتح في النفوس جرحاً لا يندمل.

□ كتب أحد القواد الى ابنه الضابط الشاب قائلاً: «لا تستعمل مع جنودك تعابير قاسية أو شتائم مهينة، ولا تتحدث أمامهم بالفاظ قذرة،

واعلم ان هذا هو السبيل الوحيد لتكون محترماً ولتصبح أوامرك مقبولة يسعى الجميع لتنفيذها برغبة وسرعة. ولتوحي لجنودك بالثقة التي هي أصل الانضباط والنجاح».

□ إذا تحدثت مع جنودك فارفعهم الى مستواك واحذر أن تنحدر الى مستواهم.

وهذا ما كتبه في العام ١٨٣١ مدفعي لرئيسه الذي خدم معه في العام ١٨٠٩: «سيدي العقيد... ان اهم قضية برأيي هي ان يكون الرئيس محبوباً من جنوده. لأن الشخص لا يرغب في الموت لتنفيذ اوامر شخص يكرهه.

هل تذكرون معركة واغرام، عندما حمي وطيس القتال، وقاتل لواؤ نا ببسالة؟ وهل تعتقدون اننا كنا سنقاتل بمثل هذه البسالة لولا حب عميق نكنه لكم. انني يا سيدي لم أر عقيداً يحسن التحدث مع الجندي مثلكم، كنتم تحدثونه وكأنه ضابط مماثل لكم. لقد رأيت كثيراً من الضباط يحاولون تقليدكم، فيتحدثون مع الجنود وكأنهم قد غدوا جنوداً مثلهم. وهذا هو الخطأ بعينه».

□ يسعى الرئيس الناجح لخلق جو من التعاون الحقيقي بينه وبين مرؤوسيه. وأحسن طريقة لذلك هي دفعهم للاهتمام بالهدف الجماعي، وللمشاركة في تبني مثل عليا واحدة ضمن حدود امكاناتهم الجسمية والعقلية.

□ يعتقد كل فرد بانه يحترم شخصية مساعديه، باعتبار قضية

الاحترام هذه قضية اجتماعية واخلاقية وانسانية . . . فاذا ما نظرنا الى الامور بعمق وجدنا ان هذا الاعتقاد مبالغ فيه . . . ان احترام شخصية المرؤوسين هي محادثتهم بنفس اللهجة التي نحادث بها الرؤساء. فهل تفعلون ذلك؟.

□ العسكري الشريف هو الذي يعتبر الجندية وسيلة لخدمة هدف لا غاية ومورد رزق فقط. . . هو الذي يخدم المثل العليا لا الاشخاص. . . هو الذي لا ينحني بتزلف عندما يحيي رئيسه، بل يشد قامته بحركة تظهر اعتزازه بخدمته العسكرية وبواجبه كجندي.

□ عندما احتل العمال المعامل في فرنسا. لاحظ الجميع ان المعامل التي لم تُضرب هي التي كان رؤساؤها يتصلون شخصياً مع العمال، ويهتمون بهم كأفراد، ويهتمون بعائلاتهم ومنازلهم، ويقدمون لهم المساعدة. كما لاحظوا الحقد العميق الذي اظهره عمال المعامل المُضربة تجاه رؤساء عاملوهم «كآلات انتاج».

□ اني لأذكر ما حييت رئيساً صالحاً، كان اذا استدعى احد مرؤوسيه أو صادفه بدأه بالسؤال عن قضاياه الشخصية ومتاعبه، ثم حادثه في القضايا الفنية. لقد كان يسأل عن افراح الجميع وأتراحهم لعله يستطيع مشاركتهم بشكل من الأشكال.

□ يحترم الرئيس العاقل مرؤوسه، حتى لو لم يكن راضياً عنه. لأن من المستحيل أن يكون المرؤوس مثالياً. إن عليكم أن تتعاملوا مع الجميع كما هم، مستفيدين من محاسنهم بل ومن مساوئهم ايضاً. فليست المساوىء سوى محاسن مبالغ فيها.

□ حاولوا أن تأمروا وتطيعوا ببشاشة وسعة صدر، فالرجل الكئيب أو الغضوب رجل مريض، وقيمته العملية أقل من قيمة الرجل العادي.

□ لنكن مهذبين مع مرؤوسينا. فمن كان مهذباً رفع مستوى الحديث، ومن كان غير مهذب انخفض هو نفسه.

□ ان عدم التهذيب امام الرئيس خطيئة انضباطية، أما أمام المرؤوس فهو جبن.

□ تخفف اللهجة المهذبة من قسوة الملاحظة وتجعلها مقبولة.

□ تكلموا دائمًا بهدوء، فهذا لا يمنعكم من التحدث بقسوة. ان الأوامر والملاحظات المعطاة بصوت عال محموم تهيج المرؤوس وتدفعه الى الصراخ، وتنقلب خدمة الهدف المقدس الى جحيم.

□ العمال ضحايا التقدم الصناعي. لقد نزعت عنهم الآلة صفتهم البشرية، وخلقت لديهم حالات نفسية تدفعهم الى الثورات الجامحة. فمن احترم كرامة العمال وشخصياتهم، وعاملهم كرجال لا كآلات، شارك في حل أكبر مشكلة اجتماعية تهدد العالم المتمدن.

إعطاء المثل

□ لا تكونوا من الرؤساء الذين يأمرون بالمعروف وينسون انفسهم، فهؤلاء هم أسوأ الرؤساء.

□ الرئيس قبلة الانظار شاء أم أبى، ويتجه جنوده نحوه بأبصارهم لتقليده والسير على هديه. وتزداد قيمة المثال الذي يعطيه بازدياد قيمته في قلوبهم.

□ يعلّم العمل ما لا يعلّمه القول. انه يقلب الافكار والمبادىء النظرية الى أشياء حقيقية ملموسة.

لا يتبع الرجال ابداً تعليمات المنطق المطلق والعقل السليم فقط، انهم يودون رؤية مثلهم العليا متجسدة في رجل يعلمهم ويقودهم، فيسيرون خلفه بدافع الاعجاب والمثل.

□ يمكن للرئيس الذي يعطي المثال الصالح ان يطلب من رجاله كل شيء لأنه يكسب احترامهم ومحبتهم عن جدارة واستحقاق.

□ تتكلم حياة الرئيس بصوت اقوى من حديثه. فاذا ما تناقضت حياته وتصرفاته مع المثل التي ينادي بها، اشمأز مرؤوسوه من خديعته وثاروا.

□ كم من رئيس دولة نادى بمبادىء ومثل عليا فأعجب به الناس وساروا خلفه. فما ان رأوا اعماله المنافية لاقواله، حتى ثاروا عليه وأطاحوا به وبحكمه.

□ تتناقص في ساعات الخطر سلطة الرئيس الناجمة عن رتبته فقط، بينما تتزايد سلطته المنبعثة من الشخصية والمثل.

□ يجب على الرئيس الذي يطلب من الآخرين جهداً قاسياً ان يكون مثالاً للعمل. ولا يمكنه الحصول على معونة الآخرين، إلا إذا تطلب ذلك من نفسه أولاً.

□ تنهار المجموعة وتتحلل اذا كان رئيسها مهملاً يكتفي ببذل أصغر جهد، لأن عمله ينعكس على اعمال مرؤوسيه بسرعة، فتقليد الصغير للكبير أمر غريزي وعادي.

□ لا يتقبل الجندي الانضباط، الا عندما يكون رئيسه انضباطياً وأهلاً لاشغال وظيفته وتنفيذ عمله بإتقانٍ يزيد عما يطلبه من مرؤوسيه.

□ إذا ما رأى المرؤوس رئيسه يعمل بدون كلل، متجاهلا نفسه، متناسياً راحته الطبيعية، محتقراً الثروة والشهرة والجاه، يدفعه الشرف، وتثيره رغبةواحدة هي سير المجموعة سيراً حسناً مع تأمين السعادة القصوى للجميع، تأثر بهذه التضحية، وأصبح تابعاً لرئيسه وكأنه ممغنط.

□ يبقى الرجل، الذي يعتقد ضمنياً بأن عمله يعادل ما يتقاضاه من

راتب أو ما يناله من مكافآت، مرؤوساً، ولا يستطيع ان يصبح رئيساً صالحاً.

□ كثيراً ما نسمع ان حياة فلان الخاصة ملكه، وان على الرئيس ان يعطي المثل اثناء العمل، وهو حر في تصرفاته خارج العمل يفعل ما يشاء. فهل هذا صحيح؟ وهل هنالك انفصال بين التصرفات العامة والخاصة؟.

هنالك من يفرقون حياة المرء الخاصة عن العامة. وهنالك من يقولون ان المرؤوس يريد من قائده مثلاً في العمل وخارج العمل. والحقيقة ان اعطاء المثل في العمل أمر ضروري وجيد، ولكن المثل الأفضل هو المثل الكامل في كل مكان.

□ كلما علت مرتبة المرء خفت مراقبة الرؤساء له. لذا يجب ان يزداد وجدانه المسلكي بازدياد ارتقائه في سلم الرتب، ليصبح له وازعاً ودافعاً. وبتناقص مراقبة الرؤساء تزداد مراقبة المرؤوسين، الذين يبحثون في تصرفات الرئيس عن مثل عليا.

□ يقول فوش: «كنت اؤمن سابقاً بشيئين: الحلم والوجدان. وانني اؤمن من الآن بشيئين: الوجدان والعلم. ولقد قدمت الوجدان على العلم لأنه اصل كل عمل».

المعرفـــة

□ المعرفة أساس من أسس السلطة ودعامة من دعائمها. وتزداد القيمة المعنوية للرئيس بازدياد معلوماته، فعليه ان ينميها ليكون أهلاً لخدمة الهدف بشكل افضل.

□ الدراسةَ المسلكية ضرورة وقضية اخلاص وشرف. وليس هنالك أسوأ من رئيس يكتفي بمعلوماته السابقة، فلا يتابع التطور العلمي الذي يجري بسرعة، فيبقى جامداً ويسبقه مرؤوسوه، ويبدو عند الضرورة جاهلاً ضائعا غير أهل للاحترام. ولقد قال نابليون: «ان القيام بمهنة لا نتقنها خداع وسرقة واحتيال».

□ ليست معرفة الرئيس كمعرفة مرؤوسيه. انها مجموعة مفاهيم عامة ومعلومات كافية لادارة مختلف الاعمال وتنظيمها. ولكنها بعيدة عن التخصص الفني الدقيق الذي تمتاز به معارف المنفذين.

□ معرفة الرئيس هي معلوماته عن الادارة والتوجيه والتنظيم والمراقبة لتأمين سير المهمة والوصول الى الهدف. معلومات تسمح له بتقدير اهمية الحوادث، ووزن الفرص، ودراسة نفسية الرجال وطريقة قيادتهم.

□ لا يمكن ان نطلب من الرئيس العلم كله. ان عليه ان يعرف فكرة عامة عن الامور. فاذا ما كان لديه مواهب تقنية خاصة، واستخدمها باعتدال، قدم للعمل شيئاً من الفائدة. اما اذا اندفع مع هذه المواهب واهتم بالجزئيات، فقد قيمته كرئيس واصبح مجرد فني فقط.

□ من كان عسكرياً فقط كان عسكرياً سيئاً، ومن كان استاذاً فقط كان استاذاً فاشلاً ومن كان صناعياً فقط كان صناعياً ضعيفاً. والرجل الكامل هو من ملأ عمله، وعلم نفسه كل شيء شريف، ليكون أهلاً لقيادة الرجال.

□ يقدم الرئيس معلوماته التقنية عندما يرى ذلك ضرورياً وفعالاً، وضمن حدود معينة، محاولاً السيطرة على ميله الشخصي نحوها، فلا يباشر أعمال غيره بنفسه حتى يبقى قادراً على توجيه وجمع اعمال مرؤوسيه كافة.

□ ليست الثقافة العامة معرفة كل شيء، أو معرفة القليل من كل شيء، ولكنها استيعاب الاشياء وتفهمها بصورة عامة للتمكن من اعطاء القرار الصحيح.

□ النصر معقود لمن درب نفسه وجنوده على متاعب المعركة، وكان في تدريبه أقرب ما يكون الى الواقع، رغم أن حقيقة المعركة شيء لا يمكن دراسته او تعلمه، والدروس المستقاة من فوهات البنادق وهدير القنابل وتناثر الشظايا غير دروس ميدان التدريب. ولقد قال نابليون: «تعلموا كثيراً وبشكل جيد لتطبقوا في القتال الشيء القليل بشكل مقبول».

التنبـــؤ

□ يتعلق نجاح الرئيس وفشله بصدق حدسه، وحسن تنبؤاته، وعمق النظرة التي يلقيها نحو المستقبل. وعليه الا يعمل ليومه بل لغده، فيتنبأ بما ينجم عن قراراته في المستقبل البعيد، ويتوقع ما سيصادفه من متاعب وعقبات في مختلف الظروف المحتملة، دون إن يؤثر ذلك على اندفاعه او يقلل من حماسه.

□ يسمح التنبؤ للرئيس بسرعة المحاكمة ودقة القرار. ويقول نابليون: «كنت ابدو دائماً على استعداد، وجاهزاً لكل عمل، لأنني كنت افكر بالحوادث طويلاً قبل وقوعها واجد لها الحلول المسبقة، وأسبق الزمن بسنتين فأتنبأ بما سيحصل لي بعد ذلك».

□ يساعد التنبؤ والتحضير الجيد على تجنّب الاعمال الاعتباطية عندما تسوء الظروف. ويتعرض الرئيس الخامل الذي يعيش في الحاضر فقط الى مفاجآت سيئة قد تسبب له الفشل.

□ يقول نابليون: «لم تكن العبقرية سبب اكتشافي لما يجب عمله في الظروف الحرجة غير المتوقعة بالنسبة الى الآخرين، ولكنها التحضير والتفكير المسبقان، وردود الفعل الناجمة عنها».

□ يبذل القواد الكبار جهدا كبيراً للتنبؤ بدقة. واليكم ما قاله احدهم عن الجنرال مانجان وهو يستعد لاحتلال موقع محصن: «لم يترك شيئاً للصدف، بل اخذ كافة المعلومات المتلقاة من الطيران، والدوريات والأسرى، فنظمها وتحقق منها، ثم استخدمها وبنى الخطة عليها. وعمل فكان النجاح حليفه». ويقول آخر: «دُرست الخريطة بالمتر، ولم تُترك قطعة من الخنادق دون بحث، وكُشفت أصغر طيات الأرض وابسط الخرائب وجذوع الأشجار المحطمة، ووضُعت نقاط التعليم على الصور الجوية والمخططات... وحُسبت رمايات المدفعية ونقل الرمي ومواضع تبديل المدافع وتقدم المشاة تحت دعم المدفعية بدقة منقطعة النظير».

□ ان الرئيس الذي لا يتنبأ بالمتاعب، ولا يتوقع الحلول للمشاكل، ولا يلقي بأفكاره الى المستقبل المجهول ليعلّم طريقه، عبارة عن مسيرّ اعمال بسيط، يجد من نشاطه التخوف والتردد والروتين ولا يتمكن من تنظيم مخطط أو منهج او رسم خط رجعة يسهّل مهمته عند الطوارىء.

□ كلما كانت الصورة التي يرسمها الرئيس للمستقبل دقيقة، ازدادت فرصة انقلابها الى حقيقة. ولا تكفي الرغبة في الشيء للحصول عليه، بل يجب التفكير بطريقة توصلنا إليه وتمكننا من التغلب على المتاعب التي تحول دونه.

الباب الثالث

فنون القيادة

فن التعليم والتدريب
فن التنظيم
فن اصدار الأوامر
فن المراقبة
فن التأنيب
فن المعاقبة
فن اخماد المقاومات الهدامة
فن المكافأة والتشجيع
فن الاستعانة بمواهب المساعدين
فن التعاون مع الرؤساء الآخرين.

فن التعليم والتدريب

□ على الرئيس ان يكون مدرباً، وأن يبين لكل مرؤوس الامكانات الكامنة فيه ليصقلها ويشذّبها تحت اشرافه وتوجيهه، فيخلق فيه شعلة من الحماسة والثقة بالنفس تساعده على القيام بمهمته بشكل افضل.

□ يدرب الرئيس جنوده ويوقظ امكاناتهم ويستحث هممهم، حتى يرى ابسط المنفذين وقد غدا مبدعاً ببداهة، ومفكراً، وفخوراً بنفسه ووحدته، وشاعراً بالمسؤولية الجسيمة الملقاة على عاتقه، وقادراً على حل المعضلات عند اللزوم.

□ ان معاملة الرجل باحسن مما يستحق لمن أفضل الوسائل لكسب ثقته ودفعه الى العمل والتضحية.

□ لا يرى الرئيس المعلم اخطاء مرؤوسيه فحسب، بل يكشف مزاياهم الخفية، ويدفعهم الى تحسينها واستخدامها لمصلحة المجموعة.

□ يندفع المرء الى تحسين نفسه واستغلال كافة قواه في العمل، اذا ما شعر بأنه مفهوم ومشجع من رؤسائه.

□ إذا أحب الانسان عملاً قام به بهمة وذكاء. وعلى الرئيس ان يفكر بهذا المبدأ دائماً، ويثير لدى مرؤوسيه، قبل التدريب وأثناءه، ثلاث

صفات: حب العمل، والشعور بالمسؤولية، وروح الجماعة.

١ـ حب العمل:

يقول دوغاس: «ان مَثَل الرئيس الذي يريد تعليم جنوده قبل ان يثير لديهم الرغبة بالدروس، كمثل الحداد الذي يطرق الحديد بارداً».

□ يؤدي عدم حب العمل الى الروتين، ويحطم المزايا والاندفاع، ويجعل الجهود المبذولة عقيمة دون جدوى.

□ ليس في الحياة شيء بدون ثمن، ولا ثمار بدون عناء. وتقدر قيمة الأشياء بمقدار الجهد المبذول للحصول عليها، ولا شيء يجعلنا عظماء مثل ألم عظيم.

□ التقاعس عن العمل تقاعس عن الحياة، لأن من لا يعمل لا يتقدم، ومن لا يتقدم يقف، والواقف زائل من الوجود.

□ الانسان كسول بطبعه، يسعى إلى الرخاء مع بذل المجهود الأدنى. فعلى الرئيس أن يسيطر على أهواء مرؤوسيه الراغبين في الدعة، بأن ينمي لديهم عادة الايجابية في حل المشاكل، ويجعلهم يفكرون بأن المتاعب مخلوقة لنسيطر عليها، وأنها حوافز تدفعنا الى التقدم لا حواجز توقفنا.

□ يجب ان يؤدي التدريب الى تنمية عادة تذوق العمل المتقن، وبالتالي محبة الترتيب الذي تعتبر الاعمال بدونه تبذيراً واضاعة للجهود.

□ تعادل اهمية تدريب الجنود على الارادة، وحب العمل، أهمية غريزة حب البقاء التي تجبرهم على التقاعس والابتعاد عن الاخطار.

□ لا تفرضوا على مرؤوسيكم عملاً ان كان باستطاعتكم اثارتهم للقيام به. فالتدريب الناجح مبني على التفاهم والمشاركة الوجدانية العميقة.

□ من الوسائل الناجعة لاثارة همم المرؤوسين، تشويقهم الى التقدم، وافهامهم ان بامكانهم ان يخدموا المصلحة بشكل افضل.

□ الكائن البشري مجموعة من الرغبات المتصارعة. فمن واجب الرئيس المدرب ان ينشط في كل فرد الرغبات الحسنة، وأن يعطل رغبات الكسل والخوف التي تعتبر شكلاً من اشكال المحافظة على البقاء.

□ يقول نيتشه: «لا تتجاهل البطل المختبيء في نفسك» إن في كل رجل مهما كانت قيمته لسان لهيب وعمود دخان. ويوزع الرئيس الأريب الأعمال والمهمات على مرؤوسيه حسب كمية اللهيب الكامنة في نفوسهم.

□ قد نضطر أحياناً الى تنمية الكبرياء لدى الفرد بغية دفعه الى العمل وبذل الجهد الاقصى. ويقول كييفر في كتابه «التربية والتوازن النفسي»: «ان فقدان الكبرياء أو الشعور بالفخار يحطم انطلاق النفوس، ويقتل روح المبادرة، ويخلق رجالا سلبيين غير منتجين».

□ على الرئيس الا يطلب من مرؤوسيه جهداً يفوق طاقتهم، او

عملاً تتجاوز صعوبته حدود ارادتهم. ولكن عليه ان يعمل لتنمية هذه الطاقة وهذه الارادة بدروس فنية ومعنوية، تؤهلهم للتغلب على الصعاب، وتحببهم بالنجاح ، وتدفعهم لمتابعة التقدم.

□ ليس النجاح غاية يقف بعدها كل عمل، بل يجب ان يزداد الجهد بازدياد التقدم. وللتفوق ضريبة يدفعها المتفوق من وقته وراحته.

٢ـ الشعور بالمسؤولية :

□ ان ما يفرق الانسان عن الآلة هو تمتعه بالحرية وبالتالي تحمله للمسؤولية. وتنمية احساس المرؤوسين بالمسؤولية سبيل ناجح لتنمية رجولتهم.

□ يتحمس الرجال للمهمات اذا قدمت لهم وكأنها خدمة اجتماعية تعتمد عليهم وهم مسؤولون عنها. كما أنهم يقدمون كل امكاناتهم اذا شعروا بأن رئيسهم يعتمد عليهم، ويحمّلهم أعباء مسؤوليات هامة.

□ يمكن لرئيس معمل المتفجرات، بعد ان يشرح لعامل حديث كيف عليه ان يعمل لتجنب الحوادث الخطرة، وما هي التعليمات التي تؤدي مخالفتها الى أسوأ العواقب. وأن يتصرف بشكلين: أولهما أن يلجأ الى التحذير والتخويف، وثانيهما اظهار الثقة بأن يقول: «انني قد اخترتك لهذه المهمة نظراً لأنها حساسة وخطرة، ولأنني اعتمد عليك لتنفيذها». الا ان هذه الثقة لا تلغي مطلقاً ضرورة المراقبة، التي يمكن ان تظهر بشكل مساعدة مستحبة او بشكل تحقق من عمل جيد التنفيذ.

□ يزداد اهتمام الرجل بالمهمة اذا شعر بامكانية تنفيذها، وفهم

جيداً فائدتها، وتأكد ان القيام بها سيظهر ذكاءه وبداهته.

□ هناك سببان للتذمر وعدم الطاعة: الاول سلبي ناجم عن انعدام الرغبة في الخضوع للنظام، والثاني ايجابي منشؤه لرغبة في اختيار الطريق الواجب سلوكه للوصول الى الهدف.

على الرئيس ان يترك لمرؤوسيه بعض الحرية في اختيار الوسيلة التي توصلهم الى الهدف الجماعي، فهو باعث للبداهة لا محدداً لها.

□ يتذمر الرجال من الاعمال المفروضة عليهم، ويفخرون بما يوكل اليهم من مهمات ومسؤوليات.

٣- روح الجماعة :

□ يكبر الشعور بالمسؤولية بنمو روح الجماعة والتضامن، وعندما يؤمنِ كل فرد بأن نتيجة عمله عائدة عليه وعلى الجماعة.

ويوقظ الرئيس الحق روح الجماعة عند مرؤوسيه، مغذياً فيهم حب العمل المشترك، دون أن يقتل لديهم التنافس البريء الذي يختلف كلياً عن الانانية الهدامة.

□ يقول موروا: «ان من المستحيل ايجاد التفاهم المطلق ضمن المجموعات الكبيرة، اذ يكتسب كل فرع فيها روحاً من العصبية تجعله في تنافس دائم مع الفروع الاخرى. وهنا يأتي عمل الرئيس، الذي يقنع الجميع بأن كل جماعة، جيشاً كانت أم معملاً، ليست سوى جسد واحد كثير الاعضاء اذا اشتركت في العمل عاش الجسد وان تخاصمت أدت الى فنائه».

□ لا يكفي العمل والاجتماع تحت سقف واحد لايجاد التفاهم التام وروح الجماعة. ان هذه الروح بحاجة الى حرث وبذار وسقاية ورعاية.

□ على المجموعة الراغبة في التقدم الا تبذر جهودها بالصدام الداخلي والاعمال المتضاربة، وأن تعلم أن حياتها متعلقة بتفاهم أفرادها وانسجام اعمالهم جميعاً مع فكرة الرئيس.

□ يجب ألا يؤدي تقسيم العمل الى نسيان فكرة العمل الجماعي، وعلى فروع المؤسسة الواحدة ان تتناسى انانياتها، وأن تتعاون بصدق ليكون هنالك جهد واحد موجه قوي، وليس مجموعة جهود مبعثرة وعقيمة.

□ الانسان العادي أناني بطبعه، يرى الامور بمنظار منافعه الشخصية. أما الانسان العقائدي، فهو من يستطيع كبح غرائزه حتى يتوصل الى نكران الذات في سبيل المصلحة العامة او الهدف الجماعي. والرئيس الحق هو من خلق من رجاله العاديين اشخاصاً عقائديين، يؤمنون بفكرة ويضحون بأنفسهم من اجلها.

فـــن التنظيـــم

□ لا يمكن لقائد اللواء قيادة ٣٠٠٠ رجل، ولا لقائد الكتيبة قيادة ١٠٠٠ رجل، لو لم يكن اللواء مقسمًا الى كتائب، والكتيبة مقسمة إلى سرايا. ان التنظيم اساس القيادة. علموا مساعديكم المباشرين ودربوهم، حتى تستطيعوا قيادة وحدتكم بواسطتهم. واحذروا من القيام باعمالهم، فوقتكم لا يكاد يكفي للقيام باعمالكم.

□ يتمتع التقني في الجيش بمكانة هامة، ولكنه يأتي بعد المنظم. . . ولكم لاقى الجنرال بازين من متاعب، وكم اساء الى مهمته، لأنه كان يقوم بوظيفة مساعد السرية وآمر الجماعة وآمر الزمرة. كان يتدخل في احكام الرمي، أو في فتح نار سلاح اوتوماتيكي، بدلاً من أن يعطي لضباط الاركان المحيطين به امراً او فكرة تسمح لهم بالعمل.

□ على الرئيس الذي يود السمو الى مستوى مهمته، أن ينظم عمله الشخصي، ويعطي الوقت اللازم للاهتمام بمشاكل القيادة ذاتها، وليس عليه ان يقوم بكافة الاعمال. ان من واجبه تنظيم المهام وتوزيعها على مرؤوسيه حسب امكاناتهم، والعمل بعد ذلك على توجيه جهودهم كافة للوصول الى الهدف الواجب تحقيقه.

□ تزداد فروع العمل بازدياد تحسنه ورقيه. وتتطلب زيادة الفروع جهوداً احتياطية في التنظيم، حتى لا ينقلب العمل الى فوضى متشابكة.

□ توزع الاعمال المختلفة على المنفذين حسب كفاءاتهم، وهذا ما يتطلب اوامر تنظيمية، تحدد لكل فرد مهمته وبديله ومساعديه ورئيسه، شريطة ان لا يتلقى المنفذ اوامره الا من مصدر واحد، لأن تعدد مصادر الأوامر يؤدي الى التردد والاضطراب والمتاعب.

□ يؤدي تقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات عادة الى تحطيم وحدة المشروع. فعلى الرئيس ان يجمع الرغبات المختلفة على صعيد التعاون المنتج. ومن احسن وسائل تأمين التعاون، اجراء اجتماعات دورية لرؤساء الفروع بحضور الرئيس. وتؤدي هذه الاجتماعات الى تفهم كل امرىء لحاجات الآخرين ومتاعبهم وامكاناتهم، وحل المعضلات ذات النفع العام، وتنسيق اعمال مختلف الفروع. ولتكون الفائدة كاملة، يعلن الرئيس عن جدول الاعمال التي ستُبحث، ليتمكن المجتمعون من دراستها مسبقاً، ومناقشتها اثناء الاجتماع بشكل لائق.

□ يجب ألا يبحث في هذه الاجتماعات الا الاشياء التي تهم كافة الفروع، على ان تعرض بسرعة كافة القضايا المعلّقة. وتترك الامور الشائكة التي لم يبت بها لتدرس على حدة مع المختصين المسؤولين.

□ على الرئيس في مثل هذه الاجتماعات الا يتكلم كثيراً. ولا يستطيع من لا يتقن فن الانصات معرفة ما يجري في وحدته، وما يدور

في رؤوس مساعديه، ويبقى محاطاً بغلالة خادعة من الاوهام.

□ توضع برامج الاجتماعات بمساعدة مختلف الفروع والمصالح. ويُسأل كل فرد عما فعل في الماضي وما يعمله الآن وما ينوي فعله في المستقبل. ثم يلقي الخبراء بآرائهم وانتقاداتهم. عندها يعرف الرئيس كل شيء، ويحكم على الامور بشكل أفضل، وتصبح لديه قدرة حسنة للقيام بواجبه كموّجه للجهود ومنظم للاعمال.

□ يتطلب مثل هذا الاجتماع من المرؤوسين جهداً كبيراً، وتفكيراً، وإبداعاً، واهتماماً، واندفاعاً في البذل، واختصاصاً وخبرةً ناجمين عن الثبات في المراكز والوظائف، كما يتطلب من الرئيس علاوة على ذلك خلق التعاون بين كافة رؤساء الفروع والمصالح.

□ تؤدي الاجتماعات الناجحة الى احسن النتائج. انها تقلل المفاجآت والتردد والاخطاء وتغيير الاتجاهات وتبذير الجهود وتذمر الرؤساء وقلق المنفذين، وتبني الثقة المتبادلة، وتؤمن تفهم التوجيهات والأوامر بسرعة، وتعطي الرئيس فرصة للتنبؤ ومعرفة نتائج التنبؤات الماضية، كما تسمح له بتوجيه مرؤوسيه وتعليمهم.

□ اجتماع رؤساء المصالح خير مناسبة لانتقاد عمل الوحدة خلال الاسبوع المنصرم، اذ يمكن خلاله معرفة النتائج الحسنة، وكشف الاخطاء واصلاحها في جو مشبع بفكرة البناء، شريطة تجنب الانتقادات الشخصية، وعدم الاستغراق في أمور شكلية لا تقدم ولا تؤخر، وتبدأ الاصلاحات غالباً بالاخطاء الاكثر شيوعاً وترددا من أجل الوصول الى عمل مثالي متقن.

□ يجب اتباع التسلسل في كل أمر أو عمل. ويمكن الخروج عن هذه الطريقة بصورة قاهرة ولضرورة السرعة، شريطة موافقة الرئيس مسبقاً، واعلام الرؤساء المسؤولين الذين تم القفز فوق صلاحياتهم.

□ ليس هنالك عمل فعال دون تنظيم، ولا نظام بدون تسلسل. ان هدف الجميع خدمة المصلحة العامة، شريطة ان يبقى كل امرىء ضمن حدوده.

□ تجنبوا وضع شخص واحد تحت تصرف سلطتين، معتمدين على المحبة والثقة المتبادلة والتفاهم واللباقة التي تتمتع بها السلطتان. فليس هنالك ما يسبب التوتر والخصام مثل ازدواجية السلطة.

□ تفرض الوظائف الهامة والرئاسات على الرجال مهمات جساماً، وأعباء تفوق احياناً امكاناتهم. لذا يحيط كل رئيس نفسه باركان وأمناء سر وخبراء وباحثين، يحملون له الافكار والمعلومات والخبرات، فتزداد مقدرته على الرؤيا والسماع والدراسة، شريطة أن يظلوا اعضاءاضافيين لشخص واحد هو الرئيس. ان لهم، إبداء الرأي وليس لهم حق اتخاذ القرار، والا تحطمت السلسلة وضاع التنظيم وانهار بالتالي كل نظام.

يقول فايول: «يجب ان يحل محل الرئيس عند غيابه معاونه لا ضابط من ضباط اركانه».

□ التنظيم هو وضع كل امرىء في المكان الذي يستحقه. وعلى الرئيس قبل كل تعيين ان يتساءل: هل سيكون هذا الرجل منتجاً في هذا العمل؟ وهل سيكون انتاجه جيداً؟.

□ كما ان للامكانات والقدرات الفكرية درجات، فهنالك سلّم للمهمات. وغاية التنظيم تأمين التوافق بين متطلبات المهمة وامكانات الرجل. فليس من المعقول تعيين شخص في مهمة قائد لواء لمجرد أنه رجل طيب أو لمجرد أنه قائد سرية ناجح.

فن اصدار الأوامر

□ ليس الأمر قهراً لارادات الآخرين أو تحطيمًا لها، ولكنه التأثير عليها وتوجيهها، لتتوافق مع الافعال اللازمة لتنفيذ المهمة الجماعية.

□ لا يبحث الرئيس الصالح عن اصدار الاوامر لمجرد الامر، ولكنه يسعى ليثير في مرؤوسيه حب التعاون الطوعي.

□ يقول فوش: «يجب أن يبنى الأمر على التفاهم، أي تفهم المرؤوس للأمر، وتفهم الرئيس للمرؤوس، فالتفاهم سر النجاح في الحياة».

□ اصدار الأوامر فن غايته سياسة الرجال، بشكل يؤمن الحصول على أحسن مردود، مع أقل ما يمكن من الصدمات، وأكثر ما يمكن من التعاون.

□ لا يجوز اعتبار المرؤوس آلة لتنفيذ الأوامر. فكل كائن بشري مجهز بذكاء وبداهة، وعلى الرئيس ان يستغلهما ويتعاون معهما للعمل في سبيل هدف أو مثل أعلى مشترك، شريطة أن يبقى كل فرد في مكانه وضمن حدوده.

□ ليست القيادة في فرض الارادة على عبيد سلبيين، بل في توجيه

واصلاح رجال ذوي ارادة وفكر، والتعاون معهم في عمل جماعي، ضمن حدود فكرة الرئيس.

☐ لكلمة (أمر) معنيان: أحدهما ضيق وهو: «مجموعة التعليمات الدقيقة المعطاة الى رجل بخصوص عمله». وثانيهما أكثر اتساعاً وهو: «تأمين تلاؤم وانسجام افكار وانفعالات متعددة في سبيل هدف مشترك».

☐ اذا كانت الاوامر صفة من صفات السلطة، فالقدرة على جعلها منفذة صفة من صفات الرؤساء الناجحين.

☐ لا يمكن توزيع القيادة او مصدر الأوامر لأن الرئيس هو المسؤول الوحيد ضمن حدود صلاحياته، فاذا ما تعدد المسؤولون اختلط الأمر على المنفذين. واذا كان التاريخ قد قدم لنا مثال الجمهورية الرومانية حيث كان هناك قنصلان في قمة السلطة، فلا شك في أنهما كانا يتبادلان القيادة.

☐ يبدأ الرئيس بالاستشارة قبل اصدار الأوامر الهامة، محيطاً نفسه بافكار وآراء الآخرين، ومحاولا جهده كشف الحقيقة. وما ان تنتهي فترة الاستشارة حتى يخلو الى نفسه، ليصدر الامر الذي قرره، حتى لو لم تجمع عليه اكثرية الآراء.

☐ يجب ألاّ ننتظر دائمًا صدور الامر المثالي، فالحقيقة نسبية ومعقدة جداً، والذكاء البشري ضعيف مهما كان مبدعاً. يجب ان نؤمن بأن قرار الرئيس هو الأفضل، فنبدأ في تنفيذه باذلين قصارى جهدنا لنجعله

حقيقة راهنة قابلة للتعديل أثناء التنفيذ اذا اقتصى الأمر.

□ عينوا عند اعطاء الأوامر الشخص المسؤول مباشرة عن تنفيذها.

□ الرئيس مسؤول عما يصدره من اوامر. فإن تقبل هذه المسؤولية بسرور كان أهلاً للقيادة، وان خافها وتهرب منها كان رئيساً بالاسم لا بالفعل. وهذا أخطر الرؤساء.

□ أفهموا مرؤوسيكم الأوامر بكل وضوح، حتى لا تبدو لهم وكأنها وسيلة للتخلص من المسؤولية والقائها على اكتافهم.

□ على الرئيس ان لا يستجدي الطاعة. ان من واجبه شرح الأمر، ولكن ليس من حقه مناقشته مع مرؤوسيه بعد صدوره.

□ تسبب الأوامر الجائرة الضيقة في معناها أو أسلوبها المقت وعدم الثقة بالنفس. عدلوهاوصيغوها بشكل ملطف تحصلوا على انفعالات نفسية مختلفة، وتفتحوا السد الذي يوقف أمكانات مرؤوسيكم، فتنطلق هذه الامكانات من عقالها في سبيل الصالح العام. وليكن في اوامركم إثارة لغريزة البقاء، وتلميحاً لغريزة حب الجماعة، حتى تحصلوا على نتيجة أفضل وتنفيذ أسرع.

يذكر العقيد ادوارد لـ. مونسون على سبيل المثال: «اذا تلقت قطعة ما أمراً بتحديد المأذونيات أو منعها، تذمر البعض تذمراً ظاهراً أو مكبوتاً، وينعدم هذا التذمر اذا عللت القيادة ذلك بانتشار وباء خطير في تلك المنطقة».

□ اثبتت التجربة بأن التنفيذ يكون جيداً، إذا تفهم المرؤوسون

فكرة الرئيس وعرفوا غايتها. ويزداد الاندفاع والحماس اذا تعلق المنفذون بالقضية العامة، واعتبروها قضيتهم الشخصية، واعتبروا تنفيذها رغبة من رغباتهم.

□ قال آمر السرية لجنوده القدماء عشية تسريحهم: «لقد كنتم جنوداً جيدين حتى هذا اليوم، وستظلون كذلك حتى آخر لحظة. إنكم ستتركون مهاجعكم رغم تسريحكم غداً في وضعية ممتازة، حتى اتمكن من تقديمها كمثل صالح للجنود الأحداث». وفي اليوم التالي كانت الثكنة في أنظف حالة وأجمل حلة. (من كتاب التربية النفسية للجندي).

□ ينفذ الجندي بكل ضمير وهمة الأوامر المنطقية التي يعتقد بضرورتها، اما الأوامر التي لا يؤمن بها فينفذها بإهمال مقصود أو لا شعوري.

□ يجب أن تكون الاوامر واضحة لا مجال لتفسيرها على وجهين مختلفين، حتى لا يتردد المرؤوس بالتنفيذ، ويشعر بالقلق والخوف من التأنيب.

□ يقول العقيد مونسون: «هنالك رؤساء يرفضون الاعتراف بحق الجندي في فهم الأمر... فما عليه إلا الطاعة السلبية، ولو كانت بدون تجاوب. إن هذه الطريقة تضعف شخصية الجندي وتقتل فيه حب الاطلاع والثقة بالنفس، وتجعله آلة صماء بلا أحساس. أثيروا في جنودكم حب هضم الأوامر شريطة افهامهم أن التنفيذ ضروري، حتى لو لم تستطع مداركهم استيعابها».

□ تسبب اللامبالاة الناجمة عن جهل فائدة الأمر فوضى ضارة، لأن الفكر البشري فعال وبحاجة الى غذاء حقيقي، فاذا نقصه الغذاء الحقيقي امتلأ بالتصورات والأكاذيب.

□ تجنبوا تكرار الأمر، ولا تعطوه إلا في الوقت المناسب، حيث تكون الشروط المادية والمعنوية جاهزة للبدء بالعمل.

□ لا تترددوا عند اعطاء الأمر، حتى لا ينعكس ترددكم على مرؤوسيكم فيتقاعسوا وينتظروا أمراً معاكساً. ولقد اثبتت التجارب ان الأوامر المعطاة بثقة تنفذ مباشرة، وأن الأمر الواضح الثابت ضمانة للبدء بالتنفيذ.

□ استخدموا الاثبات في اوامركم، فهو أقوى من النفي. فاذا ما قارنا بين أمرين «قوموا بواجبكم» و «لا تكونوا متقاعسين»، لوجدنا في الاول قوة دافعة للتنفيذ، وإشارة الى صفة ايجابية هي حب الواجب، في حين يتضمن الثاني إشارة إلى صفة سلبية كالخوف من مساوىء التقاعس.

□ هنالك رؤساء يسعون إلى السيطرة على مرؤوسيهم عن طريق افقادهم ثقتهم بأنفسهم وإمكاناتهم في المحاكمة. ثم يتذمرون بعد ذلك من نقصان حماسة مرؤوسيهم وتضاؤل اندفاعهم.

□ لا يمكن القول بأن الجندية تفقد المرء شخصيته، إلا في الحالات النادرة التي يطبق فيها الرؤساء السلطة على شكل أوامر مطلقة مجردة، لا يتدخل في وضعها رأي المنفذين أو رغبتهم، وتتجاهل مصلحة الافراد، حتى لو لم يقدم ذلك أية فائدة للمصلحة العامة.

□ أفهموا مرؤوسيكم مغزى اوامركم، وحركوا عقولهم مع اجسامهم، حتى يقدموا أحسن النتائج. اذا قلتم لجنود يحفرون تحت المطر: «احفروا خنادق حتى المساء»، فلن تجدوا امامكم إلا رجالا ميكانيكيين يضمرون لكم أفكاراً سيئة. أما اذا شرحتم لهم باختصار سبب أمركم، والأهمية التكتيكية لهذا الخندق، وأعطيتم هذا العمل المتواضع اهتماماً بالغاً كأنه سيؤثر على سير المعركة، لحصلتم على نتائج أفضل.

□ لكل أمر زاويتان: الفكرة والأسلوب. ان علينا أن نستوحي الفكرة من المصلحة العامة ولخدمة الهدف الجماعي، شريطة ان نُنتبه الى الأسلوب، فلا نجرح به الآخرين أو نسيء اليهم. ولنتساءل عند وضع الأمر عن التأثير الذي نشعر به لو تلقينا أمراً مماثلاً باسلوب مماثل، فهذه أحسن طريقة لكبح جماح النفس.

□ عندما توكلوا الى أحد مرؤوسيكم مهمة، فاطلبوا منه أن يعرض عليكم مخططاته ومنهاج عمله قبل البدء بالتنفيذ. ثم ادرسوها، وتحققوا فيها اذا كانت متلائمة مع المخطط العام. ووافقوا عليها أو عدلوها تعديلات ضرورية قبل البدء بالعمل «فالوقاية خير من العلاج».

□ تجنبوا اعطاء الأوامر الى المرؤوسين مباشرة، دون اتباع طريق التسلسل الذي وضعتموه بأنفسكم.

□ لا تبحثوا عن تعديل أمر بُدىء بتنفيذه، اذ تسبب الأوامر التكميلية ازعاج المنفذين.

□ يفقد الرئيس احترامه كرئيس حقيقي، بمجرد قبوله عدم تنفيذ أمر من أوامره مهما كان نوعه. فعليه اذن ألا يصدر أمراً قبل دراسته دراسة وافية، والتأكد من قابليته للتنفيذ.

□ لا تتعارض متطلبات الخدمة مع الصداقة أو المحبة. فإذا لم يكن تنفيذ العمل عاجلاً، وكان الرئيس بحاجة الى تفكير واستشارة، اجتمع مع مساعديه وأثار آراءهم، حتى يجمع كافة المعلومات ويأخذ القرار، وعندها تسمو الخدمة فوق الصداقة، ويكون من واجب الجميع التنفيذ والتنفيذ فقط.

□ كان المارشال ليوتي يتمتع بسلطة كبيرة دون عناد أو تحجر. كان يستمع بجد ورغبة الى كل رأي، ولو كان مخالفاً لفكرته، ولا يسقط من الأفكار الا ما دل على غباء، ثم يقوم بموزانة الامور وايضاحها، ويأخذ القرار، فينقلب في هذه اللحظة من رجل محضّر الى رئيس يأمر. وتنقلب ليونته إلى ارادة حديدية لا تلين أمام الاشخاص والمتاعب، ولا تقبل المناقشة أو التقاعس.

□ مهما كانت فكرة الرئيس متقنة، فانه يجد نفسه احياناً مضطراً لاجراء بعض التعديلات أثناء التنفيذ. وعليه قبل كل تعديل ان يضع محاسن التعديل في كفة ومساوىء الامر المعاكس وكيفية تلافيها في الكفة الاخرى. ويمكن انقاص مساوىء الامر المعاكس بشرح الاسباب التي استدعته. فاذا كنتم تخشون الاعتراف بخطئكم، فأنتم تعتقدون بأن مرؤوسيكم أجهل وأغبى من أن يلاحظوه. اذن لم تعملون معهم وهم على هذه الدرجة من عدم الذكاء؟

□ لا تكرروا الأوامر، حتى لا يعتقد الآخرون بعدم ثقتكم بها أو بهم. واذا اعتقدتم أن أمراً أُسيء فهمه، فكرروه بواسطة أحد المنفذين أو المساعدين.

□ ينتظر المرؤوسون ان يكون الرئيس منطقياً، فلا يطلب منهم الا ما يستطيعون عمله، وما هو بحاجة اليه فعلاً.

فن المراقبة

□ يعتقد كثير من الرؤساء أن مهمتهم اصدار الأوامر فحسب. وهم يقولون للتخلص من مسؤولية خطأ أو فشل: «ولكنني أعطيت الأمر بفعل كذا وكذا». ان الامر شيء واحد، والتنفيذ هو كل شيء. وتمتد مسؤولية الرئيس حتى انتهاء التنفيذ.

□ المراقبة ضرورية للمرؤوسين، وواجب بالنسبة إلى الرئيس.

□ إعطاء الأوامر سهل بالنسبة إلى الاشراف على تنفيذها. ولا تظهر صفات الرئيس ومقدرته إلا أثناء مراقبة التنفيذ.

□ قال فوش مخاطباً ضباطه: «لقد أعطيتم أمراً، فماذا تم بعد ذلك؟ يجب ان نرى التنفيذ. يجب مراقبة الرجال ودفعهم للحصول على النتيجة المثلى. ولو اقتصرت مهمتكم على اعطاء الأوامر لكانت أسهل مهمة».

□ ان مواهب الرئيس في تنظيم المخططات وأخذ القرارات واصدار الأوامر لا تكفي لتنفيذ المهمة. ان عليه أن يشرف على تطبيق أوامره ليتأكد من تنفيذها، وليعدّلها عند الضرورة.

□ في التنظيم والتخطيط متعة كمتعة المخترع الذي يركب آلة أو

يضع نظرية. ولا تبدأ المتاعب الا عند التنفيذ وفي حقل التجارب العملية، حيث تصطدم الافكار مع الواقع، فيضطر المنفذ إلى بذل الجهد واجهاد الفكر ليوفق بينهما، دون أن يشذ عن الفكرة العامة. وهذا عمل متعب تتركز فيه المسؤولية.

□ يجب ان تخرج الامور من حيز الكلام الى حيز الواقع. ويحتاج هذا العمل الى مراقبة فعالة تؤمن تلاؤم الافعال مع الافكار، مراقبة بناءة غايتها الاصلاح، لا هدامة مزعجة تسعى الى اظهار الاخطاء فحسب.

□ يجب ألا تكون مراقبة الرئيس متكررة بشكل مزعج، أو نادرة قليلة النفع، ويمكن ان تكون دورية ومفاجئة لتجنب الروتين.

□ ينبغي تطبيق المراقبة بكل دماثة وتعقل. ويتقبلها المرؤوسون بكل رحابة صدر، اذا ما شعروا بان غايتها ايجاد أحسن الطرق لاصلاح العمل وليس البحث عن الاخطاء واظهارها بشكل مضخم.

□ على الرئيس ان يعترف بالاعمال الحسنة أثناء التفتيش، على ألا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الاخطاء، أو نحو ما كان من الواجب عمله.

□ للرئيس أثناء المراقبة ثلاثة واجبات: واجب خدمة تجاه المصلحة العامة التي يخدمها، يجبره على مراقبة مرؤوسيه وتوجيههم. وواجب رحمة تجاه المخطئين الذين هم بحاجة الى دعم وتشجيع وتعليم. وواجب عدالة تجاه المرؤوسين العاملين بصدق وأمانة، حتى لا ينزعجوا من سكوت الرئيس على زميل مخطىء.

□ تتعرض المجموعات التي لا تخضع للمراقبة الى الوقوع في الروتين

أو الاهمال أو التبذير أو الاستغلال، فتتأثر من جراء ذلك معنوياتها، وتتفكك روابطها.

□ يدفع الرجل الى العمل ضمير يقظ ورئيس مراقب. فإذا أهملنا المراقبة، واعتمدنا على الضمير وحده، تعرضت الوحدة الى تيارين متعاكسين: تيار الضمير وتيار الاهمال. ويؤثر الثاني على الاول عادة ان لم يتفوق عليه، فيضعف مردود الوحدة، ويقل اندفاعها لخدمة هدف سام نذرت نفسها من أجله.

□ المراقبة واجب مقدس للتأكد من تنفيذ الأوامر بدقة. ولا تكون المراقبة فعالة إلا اذا كانت شخصية يقوم بها الرئيس بنفسه دون الاعتماد على الوسائط والتقارير، وشمولية تصل الى أدنى درجات التسلسل وأبسط المنفذين.

□ لكي يستطيع آمر القطاع مثلاً تكوين فكرة واضحة عن قطاعه، عليه ان يزور كل خندق وملجأ، ويرى جنوده وضباطه في راحتهم وعملهم، في الليل والنهار، متنقلاً بشكل مفاجىء من نقطة استناد الى نقطة استناد، ومن مخفر الى آخر، ليرى الامور في شكلها الطبيعي دون رسميات متكلفة أو برامج مصطنعة، لأن الاحتكاك مع الحقيقة السافرة بكل محاسنها ومساوئها يعطيه فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

□ يرفع التفتيش من معنويات الافراد الذين يعملون بصمت واخلاص، وخاصة اذا تلاه مباشرة اشعار لبق بأن الرئيس قد لاحظ التفوق والعمل الحسن، وقدر الكفاءات حق قدرها.

فن التأنيب

□ التأنيب والملاحظة واجبان من واجبات الرئيس. ومن لم تكن لديه الشجاعة الكافية ليؤنب مرؤوسيه، فقد مهمته كرئيس، وخلق حوله جواً ملائمًا للمخالفة والاهمال وما يتبعهما من فوضى خطيرة هو أول ضحاياه. ان الاهمال لا يجلب المحبة بل يؤدي إلى الاحتقار العميق.

□ يجب أن تُعطى الملاحظة الضرورية بدون تأخير. ويعتقد من يتلقى التأنيب بعد مرور مدة طويلة على خطئه بأن رئيسه قد تقبل تصرفه في بادىء الأمر، ثم غيرّ رأيه تحت تأثير خارجي.

□ هنالك حقيقة ثابتة هي أن الذنب يبدو للناظر أكبر من حقيقته، إن لم يبحث عن دوافعه وملابساته. أنبوا ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بكل تجرد، وبعد دراسة الذنب والظروف المحيطة به.

□ أنبوا ولكن دون قسوة. فقد تجرح الملاحظة القاسية كرامة المرؤوس، وتدفعه الى التقاعس أو التمرد.

□ يعطي التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ نتيجة عكسية، إذ يثور

الرجل أمام المبالغة، ويفقد ثقته بعدالة رئيسه، وهذا ما يجعله ينسى أو يتجاهل خطأه.

□ هنالك قاعدة عامة تقول: يرى الرئيس هفوات مرؤوسيه كبيرة ورهيبة، إذا كانت هذه الهفوات ناجمة عن خطئه الشخصي، كعدم دقة أوامره، أو سوء شرح فكرته، أو قلة مراقبته للتنفيذ.

□ عليكم أن تذكروا ان الاخطاء الناجمة عن الخبث المطلق والسوء الكلي نادرة جداً، أما أخطاء الاهمال وعدم الانتباه فناجمة عن أسباب يتوجب عليكم كرؤساء ايجاد حلول لها.

□ لا تؤنبوا وانتم في سورة الغضب، أو في حالة عصبية متوترة، حتى لا تبالغوا مبالغات تسيء إليكم والى مرؤوسيكم.

□ يجب أن يكون أمام المؤنب هدف واحد، هو تعليم المرؤوس وتدريبه. وعليه ان يراقب نتيجة التأنيب في نفس المرؤوس وتصرفاته، ليعرف مقدار الفائدة التي جناها منه.

□ عندما تكونون غاضبين وتودون تأنيب مرؤوس، ضعوا أنفسكم في مكانه، وأسألوا أنفسكم بصراحة عن تصرفكم لو انقلبت الامور وكنتم في محله. وبذلك تتجنبون ارتكاب حماقة.

□ تجنبوا اثارة جروح سابقة ملتئمة من أجل خطيئة حديثة. فليس هنالك ما يثبط همة المرؤوس، مثل شعوره بأنه مُصنّف نهائياً ضمن زمرة الذين لا يُستفاد منهم، وبأن خطأه الماضي سيؤثر على مستقبله مهما حاول اصلاح نفسه.

□ احذروا من الهزء والسخرية أثناء التأنيب، لأنهما هدّامان، في حين أن هدف التأنيب هو البناء والتدريب والاصلاح.

□ ليكن لديكم مقياس صحيح متزن، فلا تؤنبوا تأنيباً شديداً من أجل هفوة صغيرة، والعكس صحيح.

□ لا تتدخلوا بأعمال مرؤوسيكم دائمًا، فالتدخل المستمر أو بدون مبرر يؤدي إلى كراهية السلطة.

□ لا تخلطوا بين الحزم والقسوة الجارحة، فالتأنيب لا يتعارض مع التهذيب. واحذروا التأنيب الذي يأخذ شكل شتائم، اذ ينسى المذنب في هذه الحالة هدف ملاحظاتكم، ولا يتذكر الا الشتيمة.

□ يقول موروا: «الرئيس الشديد محبوب لانه يقود المجموعة نحو النجاح. أما الرئيس الضعيف اللامبالي فمكروه ومحتقر. ويتحمل الجندي النقد الشديد ان لم يمس شخصيته وافكاره الخاصة».

□ لتكن ملاحظتكم سريعة وشديدة. لأن الملاحظة السريعة اقل ايلاماً من التذمر المستمر. يجب ان يفهم المرؤوس أن عليه ان ينفذ الأمر الذي يتحمل الرئيس مسؤوليته، وان عدم التنفيذ يسبب العقاب.

□ أن أردتم تأنيب رئيس مصلحة من مصالحكم، فافحصوا التدابير التي اتخذها، وأسألوا أنفسكم بتجرد: ألستم معرضين لنفس أخطائه، لو كان لديكم نفس امكاناته الفكرية والمادية...؟

فإن كان الخطأ ناجماً عن ضعف الامكانات، اعترفوا له بذلك، واشرحوا له الخطأ بشكل واقعي، وحللوا معه أسبابه ونتائجه، وتجنبوا

الملاحظات الشخصية، واعملوا على مساعدته في تصحيح اتجاهاته.

أما اذا كان الخطأ ناتجاً عن خطيئته أو اهماله، وكان المرؤوس ذا وجدان حي يمنعه من مغالطة نفسه وعدم اعترافه بالحقيقة، فلا حاجة إلى التأنيب أو التقريع. بيّنوا له أن الخطأ لن يمر دون ملاحظة، وثقوا بضميره الحي وحسن نيته باعترافه بخطئه ومحاولة أصلاحه. ولا تصروا على ضرورة التأنيب، حتى لا تدفعوه الى البحث عن مخارج واعذار يدافع بها عن نفسه، فيقتنع في النهاية بأعذاره وينقم عليكم.

أما اذا كان الخطأ مكرراً، والمخالفة صريحة رغم الاوامر الدقيقة الواضحة، فلا تترددوا في التأنيب، فالدواء لازم مهما كان مريراً.

□ هنالك طريقتان للحياة: طريقة سلبية مبدؤها رؤية مساوىء الرجال والاعمال، ليس لاصلاحها، بل لاستغلالها بشكل هدام، والعودة إليها بمناسبة وبدون مناسبة. وطريقة ايجابية تنظر الى الامور بعين الرضى، وتبحث عن محاسن الرجال لتنميتها وتحسينها، وتعطف على ضعفهم وأخطائهم، وتعمل على اصلاحها بكل دماثة.

□ لا يلقي الرئيس الصحيح مسؤولية اخطائه على أكتاف مرؤوسيه، بل يعتبر نفسه مسؤولاً عن أخطائهم وتصرفاتهم، غير ناسٍ بأن الاخطاء قد تنجم عن أهمال المرؤوس، كما قد تنجم عن مبالغة الرئيس في طلباته، وعدم كفاية توجيهه ومراقبته.

□ ليكن تأنيبكم مبنياً على حقائق ملموسة وأعمال مادية. ويمكنكم أن تؤنبوا مرؤوساً مخطئاً خطأً محسوساً، ولكن احذروا اتهامه بالغباء،

لأن اتهامكم هذا مبني على تخمين لا على حقيقة.

□ لا تظهروا خطأ مرؤوسيكم بشكل مجسم، ولا تكرروا تأنيبه حتى لا يفقد الثقة بنفسه فيضيع أمله بالنهوض من كبوته. ولا تعتبروا تأنيبكم حماماً يبرد، بل نفخة تذكي النار في النفوس.

□ يقول دوهامل: «ان مَثَل من ينكأ الجروح القديمة لاجل خطأ بسيط، كمثل من يسجن الرجل بأخطائه القديمة في سجن لا يستطيع منه فكاكاً».

□ يجب ان تكون الملاحظة تعليمية، وان تنتهي بنداء مشجع لما في المرؤوس من مزايا حسنة، حتى لا نخلق عنده مركبات نقص تدفعه إلى الحذر أو التقاعس أو الكراهية.

□ قام مهندس سويسري بدراسات ميدانية على عدد كبير من العمال، لمعرفة ما يلاقونه من متاعب، فوجد ان ٩٠٪ منهم يعتبرون التأنيب بدون ذنب، وخاصة أمام الأصدقاء، أصعب ما يلاقونه من متاعب.

فـن المعاقبـة

□ العقوبة واجب من واجبات الرئيس، ينفذه لتأمين النظام والعدالة وهو متألم في قرارة نفسه، كالأب الذي يفرض القصاص على أولاده لمصلحتهم وهو آسف لاضطراره الى سلوك هذا السبيل.

□ تجنبوا العقوبة المستمدة من (تعرفة محـددة) لكل ذنب أو خطيئة، ولتكن عقوباتكم متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة به، فلكل حالة لبوسها.

□ لا تكثروا من العقوبات، فالافراط فيها مثبط للهمم ومزعزع للثقة بالنفس، افرضوا عقوبة واحدة شديدة تكون مثـلاً رادعاً للآخرين. ثم أظهروا استياءكم من الذنوب المرتكبة بنظرة حادة أو كلمة عابرة تذكر المذنب بما يمكن أن ينتظره إذا أخطأ ثانية.

□ ليست المعاقبة حقاً من حقوق الرئيس فحسب، ولكنها أيضاً واجب مؤلم ولكنه ضروري لا يحق له التخلي عنه. وعلى المذنبين أن يعلموا ان عقوبتهم غير صادرة عن الرئيس شخصياً، بل عن القوانين والانظمة التي يخدمها ويمثلها، والتي ينهار بدونها نظام المجموعة ووحدتها.

□ لا تعاقبوا وانتم في سورة الغضب، وانتظروا يوماً قبل تحديد العقوبة، واستمعوا الى من ارتكب الخطأ، وابحثوا معه عن الأسباب المخففة. فإذا ما تأكدتم من سوء نية المذنب فاضربوا على يده بشدة حتى يتبدل أو يخرج من الجماعة. ولا تتركوا السيئين يتجمعون في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر خطر هدام.

□ لا تتسرعوا في فرض العقوبة، بمجرد سماع أقوال أحد الطرفين المتنازعين حتى لو كان من مساعديكم، فكم من عقوبة مجحفة فُرضت من قبل رؤساء يجهلون شكل المذنب واسمه وأسباب حادثته.

□ لا تعاقبوا الرئيس أمام مرؤوسيه، حتى لا ينهار مبدأ السلطة، وتتحطم سلسلة القيادة.

□ لا تفرضوا العقوبة قبل الاستماع إلى المذنب على انفراد دون مقاطعة. يجب الدخول الى افكاره، ومعرفة الظروف التي أحاطت بعمله. فاذا ما توضحت لديكم الأمور، وثبتت ضرورة معاقبته لانذاره أو توجيهه، فأفهموه أن العقوبة وسيلة حتى يصبح في المستقبل شخصاً أفضل.

□ يجب الا نظهر الشك أبداً بأقوال المرؤوس المذنب أثناء الاستماع إليه، لأن هذا اهانة له كانسان. فاذا ما ثبت كذبه كان علينا أن نعاقبه بشدة تعادل الثقة التي نمنحها له.

□ تنجم الاخطاء عادة عن عدة أسباب؛

- سوء في أعطاء الأمر من قبل الرئيس. اذن يجب اصلاح الأمر، لا معاقبة المنفذ.

٢ـ الأمر جيد، ولكن المرؤوس لم يتأكد من فهمه. الخطأ هنا مزدوج: خطأ الرئيس لانه لم يتأكد من تفهم الأوامر، وخطأ المرؤوس الذي تقبل تنفيذ مهمة دون ان يفهم المطلوب بدقة.

٣ـ الامر جيد، والفهم جيد، ولكن المرؤوس لا يتمتع بالامكانات الفكرية او الجسمية اللازمة للتنفيذ. الخطأ هنا مزدوج. خطأ الرئيس الذي اعطى المهمة الصعبة لمرؤوس لا يتمتع بكفاءة كافية، وخطأ المرؤوس الذي لم يُعلم رئيسه بعد البدء بالتنفيذ بأنه غير أهل للقيام بمهمته.

٤ـ الأمر جيد، والفهم حسن، ولكن المرؤوس لم يبذل قصارى جهده لكسله أو لقلة وجدانه. وهنا يجثم الخطأ على عاتق المرؤوس وحده، إلا إذا اعتبرنا أن الرئيس مخطىء أيضاً، لأنه لم يثر في نفس المنفذ الحماسة الكافية للاندفاع في العمل.

□ يجب ألا تلحق السمعة السيئة والفكرة السابقة المرؤوس طوال حياته. فالعقوبة وسيلة من وسائل اصلاح الفرد للتخلص من أخطائه، وليست طريقة الى سجنه فيها إلى الابد. ومن الضروري أن يشعر المسيء بأن حياته ستبدأ من جديد بمجرد انتهاء العقوبة، وكأنه لم يرتكب ذنباً.

□ لا تتركوا المذنب يعتقد بأنه مُستهدف، حتى لو كان هدفاً لمراقبة شديدة. وأثبتوا له بأن أعماله الصالحة بداية للتحسن والتقدم على طريق الصلاح.

□ تقل الاخطاء حتى تكاد تنعدم، عندما ينمو الشعور الجماعي، والاحساس بالمسؤولية الجماعية، وعندما يؤمن كل فرد بأن الضرر الناجم عن أخطاء الفرد يعود على الجماعة بأكملها. وتتماسك المجموعة عندئذ ويدعم بعضها البعض الآخر، وكأنهم رجال يتسلقون الجبل وقد ربطوا أنفسهم بحبل واحد، فهم يصعدون متساندين نحو الذروة، يدعم قويهم الضعيف، حتى لا يسقطَ معه الى الهاوية.

□ كان القبطان يؤمن بأن القصاص ضرورة من ضرورات القيادة، شريطة ألا تُفرض أية عقوبة مهما كانت بسيطة إلا بعد الاتصال الشخصي مع المذنب. دخلت مرة الى حجرته فرأيته يحدث بحاراً قبل معاقبته:

- إذن لقد شربت الخمر حتى الثمالة رغم وعودك السابقة؟

- نعم يا سيدي القبطان.

- وهل تعتقد ان هذا عمل مشرّف؟.

- كلا يا سيدي القبطان، ولكن....

- ولكن ماذا؟.

- لقد امتنعت عن الشراب أكثر من شهر.

- هذا صحيح ويستحق التقدير. ولكن أنسيت أنك حاولت مقاومة الدورية التي التقطتك من قارعة الطريق؟ لقد نلت عقوبتك الاولى بأن سُرقت محفظتك ولن تستطيع الآن ارسال المال الى أمك. وهنا أخفض البحار رأسه بأسى. وتابع القبطان:

ـ انها بحاجة الى ذلك المال. لقد كان بمقدور هذه العجوز الطيبة أن تتصرف بشكل أفضل بالمبلغ الذي بذرته أو فقدته دون جدوى.

ـنعم يا سيدي القبطان.

ـ لقد اتفقنا سابقاً على ألا تسكر، ولكنك خالفت هذا الاتفاق، وسأفرض بحقك عقوبة خمسة عشر يوماً، وهذا ما سيمنعك من النزول الى اليابسة في المرفأين المقبلين. إن حزنك لا يهمني، ولكنني لا أريد أن أضيف الى آلام والدتك آلاماً، وسأرسل لها المبلغ الذي كان عليك ارساله لو لم تُعاقب. إنني أنذرك بالطرد اذا تكررت هذه الحادثة، فليس على ظهر مركبي مكان للسكارى.

واستعد البحار قارعاً الارض بقدميه.

ـ شكراً للمال الذي سترسله الى والدتي. ولن تحتاج يا سيدي القبطان الى تسريحي اذ لن أخطىء بعد الآن.

ـ هل هذا وعد؟.

ـ وعد يا سيدي القبطان.

ـ حسناً سأعتمد على وعدك.

فن اخماد المقاومات الهدامة

□ يتطلب الرئيس من جنوده جهوداً وتضحيات ليقوم بتنفيذ المهمة المطلوبة فلا غرو اذا صادفته بعض المقاومات الفردية أو الجماعية، المكشوفة أو المستورة، العابرة او الثابتة. وعليه ان يتوقعها قبل حصولها، حتى لا يضطر الى اخمادها بعد الظهور.

□ ليس الجهد نفسه مدعاة للتمرد بقدر الطريقة التي يطلب بها. «تفضلوا بفعل هذا» أكثر فعالية من «افعلوا هذا» لأنها لا تسيء الى انفة المرؤوس، وتوحي اليه بفكرة التعاون اكثر من فكرة التنفيذ.

□ هنالك تضحيات ينبغي انتظار الجو المناسب قبل طلبها، حتى لا تصطدم مع معارضة منشؤها غريزة المحافظة على البقاء، وظاهرها الدفاع الشرعي عن النفس.

□ اذا شعر المشاغب بخشيتكم منه كبرت مقاومته وازدادت شراسته.

□ انتظروا ملاقاة اناس غير راضين، ومشاغبين، ومعارضين يشوهون أفكاركم ويحرفون أقوالكم مهما كان عملكم طيباً ووجدانكم حياً، فالسخافات البشرية أكثر من أن تحصى.

حافظوا على هدوئكم، وخذوا الأمور بالحكمة، وحاولوا كشف سر المقاومة العمياء، فغالباً ما يكون كلمة أُسيء سماعها، أو إشارة أُسيء فهمها، أو حكمًا موصوفاً بالتحيّز.

لا ترددوا عند اكتشاف السبب، وادخلوا مع المعارضين في محادثة تضع النقاط على الحروف، وتزرع الثقة من جديد، فتنكشف الغمامة ويعود التفاهم.

□ لا تناقشوا مشاغباً أمام الآخرين. يمكنكم استدعاؤه إلى المكتب لمحادثته على انفراد، لأنه لا يبوح أمام رفاقه بكل ما يجول بخاطره، ولا يعترف بخطئه أمامهم حتى لا يظهر بمظهر المهزوم أمام الملأ.

□ كلما أحتد محدثكم وثار وجب عليكم ان تهدأوا. حاولوا عندما تناقشون شخصاً متوتر الاعصاب ان تطرحوا عليه سؤالاً يجيب عنه بكلمة نعم، فهذا اللفظ كافٍ لتخفيف حدته.

□ عندما يثور الرجل لأنه يرى نفسه محاطاً بالصعوبات والمتاعب، خففوا الضغط عن أعصابه بتذكيره بالاعمال الحسنة التي قام بها، وبالحواجز التي تغلب عليها.

□ أن أغلب الثائرين المتذمرين ضحايا مركبات نقص ناجمة عن صدمات اصابتهم في طفولتهم، فغدوا بعدها في خوف دائم من الحياة ومتاعبها. وينقلب هذا الخوف الى خجل من المجتمع وانعزالية سلبية، أو إلى تحفز واحتراس من الآخرين، واحتجاج على كل قيادة أو سلطة، اعتقاداً منهم بأن ذلك يحررهم من خطر الآخرين، وتصبح هذه

التصرفات مع الزمن عادة ثابتة لا يشعرون بخطرها.

احرصوا على أن تبقوا مع هؤلاء طيبين ودمثين ومشجعين، دون التخلي عن متطلبات الخدمة الشرعية. ولا تهتموا بغضبهم عندما تلقون الأوامر، وتجنبوا مناقشتهم، ولا تتطلبوا منهم عملاً مباشراً سريعاً، بل اتركوا الفكرة تسير بهدوء وتعمل عملها ببطء، ثم عودوا بعد ذلك إلى إكمال أمركم، دون أن تشعروهم بأنكم قد أهتممتم أو شعرتم بمقاومتهم. وعندها تنهار مقاومتهم نتيجة نضوج الفكرة في رؤوسهم.

□ هل يجب ان يتقبل الرئيس شكايات مرؤوسيه ؟

هنالك نوعان من المشتكين: أولهما مشتك بالصدفة، يعتقد نفسه مغبوناً حقاً في هذه الحالة استمعوا له بكل دماثة، وحاولوا تفهم فكرته، واتخذوا الاجراء اللازم ان كانت شكايته معقولة، واشكروه لمساعدتكم على اكتشاف خطأ واحقاق عدالة. أما إذا كانت شكايته غير مستندة على أساس، فحافظوا على دماثتكم، وأفهموه استحالة اجابة طلبه، واصرفوه بالتي هي أحسن.

وثانيهما مشتك باستمرار، وكأنه مهووس بالتذمر. وتنجم هذه العادة غالباً عن صدمة نفسية تصيب الاطفال الذين تألموا في حداثتهم، فهم يرغبون في الحصول على كل شيء، ويهدفون الى ارضاء نزواتهم التي كُبتت بقسوة في طفولتهم، والتي تتمثل بطلب الجوائز والعطل الاضافية والرتب والعلاوات... الخ.

أنهم عادة أشخاص قلقون، يرتجفون في أعماقهم هلعاً من المستقبل. وهذا ما يوجههم الى مصالحهم الخاصة، حتى يصبحوا غير

قادرين على فهم وجهة نظر الآخرين. وتبلغ الرغبة بالطلب والتذمر عند بعضهم درجة تصبح معها ضرورة حيوية، فلا يشعرون بأنفسهم ووجودهم إلا إذا تذمروا.

خذوا مع هؤلاء طريق الحزم، واعتمدوا عند الضرورة على القانون والانظمة والعادات. وأقرأوا لهم بصوت عال نصاً قانونياً يؤيد رفضكم لطلباتهم الاعتباطية، فللوثائق المكتوبة تأثير كبير على النفوس. واظهروا لهم في النهاية بأن اجابتهم لما يريدون مضر بمصلحة الآخرين. انهم لن يقتنعوا رغم هذا بصورة نهائية. ولكن الشكوك تساورهم، ويعمل الزمن على قلب هذه الشكوك الى حقائق.

□ هنالك اشخاص يتمتعون بصفة من صفات الرئيس، فيقارنون بينه وبينهم، وكلهم ثقة بأنهم أهل للقيادة. وتراهم يتألمون من وضعهم كمرؤوسين مظلومين. اعملوا مع هؤلاء بحكمة وحزم بآن واحد.

فالحكمة ضرورية حتى يشعروا بأنكم تحترمون امكاناتهم الحقيقية، ولكي يؤمنوا بأنكم ستسلمونهم عندما تسمح الظروف قيادات تلائم مواهبهم. والحزم لازم حتى يعرفوا ان السلطة بيدكم، ولن تسمحوا لأحد بمشاركتكم اياها.

□ الرئيس المحترم لقيمته الفكرية والمعنوية، والمحبوب لانضباطه وطيبة قلبه واخلاصه، قادر على اخماد المقاومات بكل سهولة.

فـن المكافأة والتشجيع

□ هنالك رؤساء لا تتفتح عبقرياتهم ويظهر نشاطهم الا عند التأنيب أو المعاقبة، ثم لا يجشمون أنفسهم مشقة المكافأة أو المديح، مهما كان عمل المرؤوس جيداً ورأيه مصيباً، تدفعهم الى ذلك الفكرة الخاطئة التي تعتبر قيام الانسان بعمله على أحسن وجه واجباً لا يستحق عليه أي ثناء. ولكن القيام بالمهمة بالشكل الامثل أمر صعب، والكائن البشري بحاجة الى الشعور بدعم رؤسائه وتقديرهم، ليتأكد من أنه يسير على الطريق المستقيم، وليأخذ من تشجيعهم زاداً يعينه على تخطي الصعوبات.

□ ليس هنالك ما يقتل امكانات المرؤوس، مثل شعوره بأن رؤساءه غير مبالين باعماله واحاسيسه.

□ يتأثر القلب الانساني من التصرفات التي توحي بالثقة أو عكسها. والشك بمرؤوس حديث إبطال لافكاره وأعماله، أما الشك بإمكانية اصلاحه فتحطيم لكيانه كإنسان.

□ كم من عبقريات رائعة تحطمت، لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل، ويشجع بتعقل، ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

□ إن أحسن وسيلة لاثارة تكرار العمل الصالح، هي ربط فكرة المهمة المنفذة جيداً مع ذكريات حسنة وجميلة. صحيح ان ارضاء الضمير غاية من غايات العمل الجيد،، ودافع من دوافعه، ولكن البعض لا يكتفي بذلك، بل يود أن يكون مفهوماً ومشجعاً ومكافأ.

□ في كل كائن بشري صفات ايجابية بنّاءة ينبغي على الرئيس أن يجدها وينمّيها. ويحتاج الانسان الى العمل حتى يستخدم هذه الصفات ويبرزها بشكل يؤدي إلى إثبات شخصيته أمام الآخرين. ولا يشجع الرجل مثل شعوره بأن له رئيساً يساعده على اظهار امكاناته وتحسينها.

□ لا يتقبل العامل أن تكون مزاياه مجهولة أو مهملة. فاذا ما شعر بذلك، وأحس بأن امكاناته موضع شك، ثار على رؤسائه، واعتبر نفسه ضحية سوء ادارتهم. لذا فإن من الضروري ترك المجال أمام كل فرد ليظهر ابداعه وبداهته وأحكامه، واعطاؤه مهمة تحمله بعض المسؤولية، فيشعر عند ذلك بأن قيمته وكرامته محفوظتان.

□ لا تكونوا من الرؤساء الذين لا يرون إلا الاخطاء، ولا تنفرج شفاههم أمام الاعمال الجيدة، إلا عن تمتمة مبهمة، ولا تنحل عقدة لسانهم إلا للتأنيب.

□ فتشوا عمن لا يمدحون أحداً، ولا يعجبهم انسان، ولا يكفون عن التوبيخ والتأنيب، تجدونهم في زمرة المكروهين.

□ تنشأ ضرورة الشعور بالتقدير من الحاجة إلى اثبات الشخصية وحب النجاح. فاذا قام المرء بعمل حسن وشعر بتقدير الآخرين، وخاصة

الرؤساء ، تأكد من نفسه، وانطلق بقوة جديدة على سلم المجد.

□ لا ينقذ الانسان المشرف على السقوط في هاوية الاهمال، كشعوره بمراقبة رئيسه الحانية وبعطفه وتقديره.

□ كلما اكتشفتم في المرء صفات حسنة، ازدادت دماثتكم في معاملته. ابحثوا، وستجدون في كل شخص، حتى في الاشقياء، مزايا حسنة تستحق التقدير.

□ يقول دوهامل: «اعرف رجلاً قام بأعمال حسنة واخرى سيئة ولما رأيته حائراً بين طريقي الخير والشر قلت له حديثاً مطلعه:

أنت يا من كنت اعتقد فيه الخير كله...

أنت يا من تملك كيت وكيت من المزايا...

أنت يا من كنت اعتبره مثلاً يحتذى بالنسبة إلى رفاقه.

ولقد غدا هذا الرجل فيما بعد جيداً حقاً، حتى لا يفقد الفكرة الطيبة التي أحملها عنه. ولو أنني سلطت الأنوار على مساوئه فقط، لانقلب شخصاً سيئاً لا نفع منه».

□ تؤثر الافكار والصعوبات التي لم تتوّج بالنجاح على أجسام الجنود ونفسياتهم، وتؤدي بهم الى التقاعس. ويتلافى الرئيس ذلك بشرح الخطر، واظهار النتائج الطيبة التي تم تحقيقها، مشجعاً رجاله، ومؤكداً لهم أن طريقهم تفضي إلى النجاح.

□ قلما يعرف الرؤساء ويا للأسف المناسبة الملائمة لاظهار رضاهم

عن جهد مبذول أو عمل متقن. انهم يعتبرون اتقان العمل ضرورة، وأن مجرد عدم التعليق أو النقد دليل على الرضى والاستحسان، متجاهلين ان المرؤوس بحاجة الى سماع المديح بأذنيه. وهنالك سؤال يطرحه الجميع:

هل يجب اذن توزيع المكافآت والثناءات ذات اليمين وذات اليسار؟.. والجواب: كلا حتى لا تفقد المكافأة تأثيرها وقيمتها. ولكن على الرئيس أن يُحسن اختيار اللحظة المناسبة لإظهار رضاه، بعد جهد كبير، أو تخطي عقبات جسام مادية أو معنوية، أو تحسن في السلوك، أو تقدم في العمل.

□ المرؤوس كائن بشري، بحاجة الى التقدير والثقة والتشجيع لاعطاء مردوده الأقصى. ويمكن الحصول على كل شيء من رجل نقول له: «انني أطلب منك بذل هذا الجهد، وكلي ثقة بأنك قادر على التنفيذ».

□ لا يجب ان نغرق المرؤوسين بالهدايا. ان من الضروري ان نجلب المسرة الى قلوبهم من وقت إلى آخر، شريطة ان نكافىء العمل الحسن فقط وليس العمل الحسن المقرون بالتزلف حتى لا نحيط أنفسنا بطبقة من الوصوليين.

□ يخلق تقدير جهد الرجال العزة والكرامة في نفوسهم، ويدفعهم الى استخدام كافة مزاياهم في سبيل المصلحة العامة، ويلطف جو الخدمة القاسي فيصبغه بلون محبب من التفاهم والانسجام.

فن الاستعانة بمواهب المساعديـن

١ - هل يعمل الرئيس كل شيء بنفسه؟

□ لا يمكن للرئيس أن يعمل كل شيء، فهو يرى الامور من مكان مشرف بعيد. ان عليه ان يفكر ويضع المخططات، فإذا ما بذل جهده في دقائق الأمور، أضاع قسطاً من وقت عمله الأساسي، وقام بجزء من عمل مساعديه، وفقد بعد النظر وعمق الفكرة اللذين يتنافيان مع الاهتمام بالتفصيلات البسيطة.

□ تأتي القيادة من الأعلى الى الاسفل بالنسبة إلى كل الأنساق. وكل منفذ قائد بالنسبة إلى من يليه، والامر في حد ذاته وسيلة الرئيس لتنفيذ مهمته كما أنه السبيل إلى اعطاء المرؤوس عناصر لاصدار أمر جديد. ومن هنا نرى أنه ليس هنالك رئيس وكتلة من المنفذين، بل رئيس ورؤساء يتبعونه على شكل هرمي.

□ على الرئيس ان يحافظ على صفاء ذهنه ليستطيع السيطرة على الحوادث بأفكاره. وقراراته.

كان ليوتي يحارب الفكرة الخاطئة التي تطلب من الرئيس ان يقوم بكل شيء، ولا يثق إلا بنفسه، ويعمل ١٨ ساعة في اليوم. لأن القيام بكل شيء معناه الفشل في تعليم الآخرين على العمل بشكل متقن.

وعدم الثقة بالآخرين راجع الى سوء تنفيذ المهمات والمسؤوليات والتدريب عليها. أما العمل ١٨ ساعة في اليوم فسببه جهل فن استخدام الوقت.

□ لا يهتم الرئيس بالدقائق التي يستطيع اجد مرؤوسيه الاهتمام بها بشكل جيد. إن عليه ان يكرس وقته لحل المعضلات التي يتعذر على الآخرين حلها.

□ على الرئيس ألا يعتقد بأن العمل فاشل حتمًا ما لم يتدخل فيه شخصياً، لأن كبر مسؤوليته يتطلب جل وقته وجهده، ومن واجبه أن يقتصد في هذا الوقت والجهد، فلا يبذلهما إلا في الاعمال التي لا يستطيع غيره تنفيذها. وهكذا قد لا يعمل الرئيس بنفسه شيئاً، ولكنه يعمل في الحقيقة كل شيء بواسطة الآخرين.

□ يحسن الرئيس الناجح اختيار مرؤوسيه وتدريبهم واستخدامهم حسب امكاناتهم. وكلما ازدادت مهارته في الاختيار والتعيين حسب المواهب ازداد حظه في النجاح. وهنا يمكن التمييز بين رئيسين: اولهما ناجح يحسن الاستعانة بمساعديه، والآخر فاشل يتذمر منهم.

□ يفقد المرؤوسون بداهتهم وحماستهم وثقتهم بأنفسهم اذا رأوا رئيسهم يعمل كل شيء بنفسه خشية الوقوع في الخطأ. ويؤدي اهتمام مثل هذا الرئيس بالدقائق إلى ضياع المنظر العام الذي يعتبر مسؤولاً عنه.

□ اذا وزع الرئيس الاعمال على مساعديه، وراقبهم ووجههم

ودعمهم، واكتفى مؤقتاً بنتائج جيدة نسبياً، اهتم المرؤوسون بالعمل واندفعوا فيه، وحصلوا على نتائج ممتازة بأقصر مدة.

□ لكل أمرىء مكانه في سلسلة القيادة، ولكل اختصاصي عمل. والرئيس هو الاختصاصي باعطاء الأفكار العامة التي تشغل الآخرين.

□ يتقن الرئيس الناجح فن تدريب مساعديه على اتخاذ قرارات مشابهة لقراراته، والتصرف بشكل يشابه تصرفاته. ولذا تكون اوامره خالية من الدقائق الصغيرة، ومحتوية على فكرته الرئيسية. فيقوم الجميع رغم ذلك بتنفيذ ما كان يريد، حتى لو كان غائباً.

□ يزداد عدد العاملين بتشغيل المساعدين. أما التدخل في دقائق عملهم دون مبرر فإنه بزعجهم ويفقدهم السلطة والثقة بالنفس.

□ تتأثر المصلحة العامة ويتضعضع العمل ويفقد اتجاهه عند غياب الرئيس، اذا كان ممن يودون عمل كل شيء، ولا يحسنون اختيار المساعدين الصالحين وتدريبهم للحلول محلهم.

□ يحاول الرئيس الحقيقي كشف مواهب مرؤوسيه واثارة امكاناتهم لوضعها في خدمة المصلحة العامة ولصالح المجموعة كلها.

□ هنالك نوعان من الناس: الأول آخذ، يستغل كل شيء ويستفيد ممن حوله. والثاني مشع، يعطي النور لمن حوله.

ليكن مساعدوكم من النوع الثاني، فهو نافع يضيف الى قوتكم قوى جديدة فعالة.

٢ـ اختيار المساعدين :

□ لا يمكن للمعلومات الفنية وحدها ان تجعل من الرجل رئيساً. وهنالك علماء وفنيون مبدعون يلمعون في الصف الثاني، دون ان يتقدموا الى الصف الاول، صف القيادة.

□ يقول ب،دولسوك في مجلة «الرئيس» : «هنالك على الأرض أناس طيبون أكثر مما نعتقد والسيئون قلة نادرة. فإذا لم نر في رجل ما شيئاً من المحاسن، فأغلب الظن ان ذلك راجع الى ضعفنا في اكتشاف هذه المحاسن. كونوا ممن يدفعون مساعديهم الى الامام، ويفهمونهم عظمة الدور الذي يلعبونه، حتى تحصلوا على مردود ممتاز ونتائج رائعة. ولا تكونوا ممن عميت أبصارهم فلم يروا مزايا مساعديهم، وباتوا يتخبطون وحدهم في المتاعب وعلى لسانهم شكوى مريرة من ضعف المرؤوسين».

□ يقول موروا : «يحيط الرؤساء الناجحون أنفسهم عادة بجماعة من الفنيين الماهرين المخلصين، ويتركون لهم حرية العمل بعد ان يثقوا باندفاعهم».

□ من أراد مصلحة نفسه وهدوء باله وإثبات شخصيته الضعيفة، اختار مساعدين لا يتمتعون بمزايا عالية أو امكانات كبيرة، حتى تسهل عليه قيادتهم، وتلين له رقابهم، فالبسيط المغمور سلس القيادة. أما من أراد المصلحة العامة، وابتغى ارضاء ضميره، اختار مساعدين ممتازين ذوي امكانات وإبداع، وتحمل كبرياءهم وأنفتهم وعنفهم الناجمة عن امتيازهم. ويمكن للرئيس ان يتغاضى عن قساوة طباع المساعدين، ما لم تستخدم ضد المرؤوسين أو تنقلب الى عناد.

□ يتمتع الرجل المندفع الوجداني بروح مرهفة حساسة، تتألم بمرارة من كلمة طائشة. ويأخذ بعض الرؤساء هذه الحساسية بعين الاعتبار فلا يثيرونها دون مبرر، بينما يهملها الآخرون فيجلبون التعاسة الى نفوس مرؤوسيهم. اذن فليختر من كان قادراً على احترام احساس الآخرين مساعدين ممتازين مندفعين، وليجمع من اراد التحكم بمساعديه اشخاصاً مهملين مغمورين.

□ اذا ما أحطتم أنفسكم بمساعدين ممتازين، كان عليكم تحمل بعض التصرفات العنيفة الناجمة عن مساعد مخلص متمكن من فنه، ولكنه صاخب وحساس. وانتظروا انتهاء العاصفة، ثم خذوه باللين والحكمة.

□ اذا كان اختيار المساعدين، قضية حساسة، فإن «ترفيعهم» مشكلة تحتاج الى تمعن ودراية. إذ يضع الترفيع العاجل رجالاً في مهمات أكبر من امكاناتهم، فينهارون تحت أعبائها، أو يضيعون في متاعبها، أو يأخذهم الغرور فيظنون أنفسهم أهلاً حقاً للمركز الذي يحتلونه، وما أخطر غرور الجاهل. كذلك يؤدي الترفيع المتأخر جداً الى فقدان الحماسة والاندفاع اللازمين للصعود نحو قمة المهمة الجديدة.

٣ـ تسليم المساعدين مهمات تنمي بداهتهم:

□ على الرئيس ان يقوم بمهمته وحدها، فلا يبتلع القيادة كلها، ويقول ليوتي: «يجب ان يثير الأمر أوامر وبداهات، ويخلق عدداً كبيراً من الخلايا الحية (الرؤساء) ضمن جسم المجموعة».

وهكذا يكون التنفيذ، حتى في أدنى المراتب، نوعاً من القيادة والبداهة، ولا تنفيذ بدون بداهة.

□ على الرئيس أن يوسع أفكار مساعديه ومعلوماتهم، فلا يقتصر في علاقته معهم على حدود الخدمة فحسب، بل يشرح لهم أيضاً كل ما يرفع مستواهم، ويساعدهم على تفهم هدف مهمتهم، وسر عمله كرئيس، لأن هضم الجميع لفكرته يؤمن الوصول الى المجموعة المثالية، التي يفهم كل عناصرها ما يوده الرئيس بمجرد التلميح.

□ اذا ما تأكد المساعدون ان عمل كل منهم يؤثر على المجموعة، انسجموا وتعاونوا في سبيل الفكرة الجماعية، وأبعدوا عن وحدتهم خطر التفكك.

□ ان ساعة من التعاون والعمل المشترك، لأفضل في تدريب الجماعة من سيل منهمر من التعليمات والأوامر.

□ لا يجوز تعليم المساعدين فن القيادة بدروس ومحاضرات، بل بدراسة مشتركة معهم، لحل قضايا ومعضلات عملية تلاقيهم أثناء حياتهم اليومية.

□ شجعوا أفكار مساعديكم، واستمعوا إليها، ولا ترفضوها قبل دراسة وتمحيص. فالجماعة التي تصيبها النكسات نتيجة جهل الرئيس، ورفضه الاستماع الى الآراء أو الاهتمام بالابداع معرضة للوقوع في براثن التخاذل والروتين.

□ على الرئيس أن يقدر امكانات مساعديه، ويوزع عليهم

المسؤوليات حسب مواهبهم، ثم يزيد هذه المسؤوليات باستمرار وحسب ازدياد الامكانات، التي عليه ان يرفعها دائمًا الى مستويات اعلى.

□ ساعدوا مرؤوسيكم المخطئين ودربوهم، واشرحوا لهم الخطأ وطرق تلافيه، واحذروا تأنيبهم، إن ثبت لكم ان عملهم وجداني وبنيّة حسنة، حتى لا يفقدوا ما تبقى لهم من ثقة بأنفسهم. وليست طيبة الرئيس وصبره من دلائل الضعف، وخاصة اذا شعر الجميع بأن خلفهم ارادة حديدية للوصول الى الهدف.

□ اظهروا هدف أعمالكم باجتماعات وتعليمات واتصال شخصي، واظهروا عظمة هذا الهدف وأهميته، وحددوا مسؤولية كل فرد فيه، حتى لا يشعر مساعدوكم بأنهم مجرد آلات، فيفقدوا اهتمامهم وحماسهم.

٤- دعم المساعدين:

□ هنالك عدة طرق لتثبيط همم المساعدين، كالتدخل في حدود عملهم بدون مناسبة، أو مكافأة ومعاقبة العناصر التابعين لهم دون استشارتهم، أو تجريدهم من بداهتهم، أو اعتبار أفكارهم وآرائهم عقيمة دون دراسة، أو القاء أخطاء الرئيس على عاتقهم.

□ يظهر الرئيس قوته بدعم مساعديه، والدفاع عنهم، والتحدث بلسانهم، وشرح آرائهم، وعدم التضحية بهم لارضاء الرؤساء.

□ يتذمر بعض الرؤساء احياناً من ضعف مساعديهم، فيرددون

باستمرار: «ان من المتعذر الاعتماد عليهم». . . «كم يخطىء هؤلاء الرجال». . . «ليس لديهم ويا للأسف ذرة بداهة».

فلنسأل هؤلاء الرؤساء: من اين جاءت كل هذه المساوىء؟. ولماذا لم تعالجوها؟ ولماذا لم تنموا لديهم صفات حسنة؟ أفلستم مسؤولين عن جهلهم؟ أفلستم قادرين على تدريبهم؟.

□ يبالغ بعض الرؤساء في تجسيم خطأ المساعدين بغية اظهار شخصيتهم ونبوغهم وتفوقهم، غير متورعين عن نهش الآخرين من اجل مصالحهم الخاصة. وقد يصعد هؤلاء الوصوليون في بادىء الأمر، ولكنهم لا يلبثون أن يسقطوا ضحية عملهم المشين.

□ لا تؤنبوا رئيس مصلحة أمام مرؤوسيه، حتى لا تضعفوا شخصيته وتقودوا الجماعة الى فوضى وخيمة.

□ ينسى كثير من الرؤساء أهمية احترام مواهب المساعدين وامكاناتهم وحدود عملهم. يمكنكم ان تتدخلوا في عمل ما اذا اقتضى الأمر ذلك، وكان التدخل ضرورياً وحاسماً، شريطة ان تعلموا المسؤول المباشر الذي قفزتم من فوقه، ودخلتم نطاق عمله بدون علمه، والا فقد الشعور بالمسؤولية، وتناقص اندفاعه، وضعفت سلطته على مرؤوسيه.

□ على الرئيس ان يدعم سلطة مساعديه، ليس في نطاق اصدار الاوامر وفرض العقوبات فحسب، بل في حقل المكافأة والتشجيع أيضاً.

٥ـ خلق الجو المناسب للعمل:

☐ يساعد جو اللطف والدماثة على التفاهم والتعاون وتقبل الاوامر والتضحيات، ويجعل بالامكان تخطي المتاعب والصعوبات بنفس طيبة ورغبة حسنة.

☐ يجب ان يجلب العمل السرور الى نفس منفذه، لشعوره بقوته الناجمة عن اشتراكه في عمل جماعي هام. ولا يملأ قلب المرء حبوراً مثل شعوره باشتراكه في عمل جليل، وتضحيته في سبيل هدف سام.

☐ المرح خير دواء لازالة توتر اعصاب الوحدة في المآزق، يقول ليوتي: «اعملوا وأنتم باسمون» فلقد اثبتت التجارب ان من يعرف كيف يبتسم يعرف كيف يضحي.

أعطوا بأنفسكم المثل في المرح، واتبعوا نصيحة هوراس: «حاولوا أن تنسوا الرسميات عند اللزوم». فالكلمة المرحة في محادثة رسمية وامام مرؤوسين مهذبين، استراحة مفيدة تجدد النشاط وتخلق الافكار الجديدة.

☐ قد يفسر البعض احياناً أقوالكم وافعالكم بشكل مقلوب أو مشوه، وخاصة اذا كنتم على عجلة من أمركم، ولم يكن وقتكم كافياً للشرح والايضاح. لذا كرسوا خارج اوقات العمل بضع ساعات تقضونها مع مساعديكم، وتتحدثون فيها بحرية وفي جو من الثقة والصراحة، فتكشفوا بعض الاخطاء، وتضعوا النقاط على الحروف.

فن التعاون مع الرؤساء الآخرين

□ ليس أفراد الجماعة ملكاً لأحد، أو عمال مزرعة يستغلهم الرئيس لمنفعته الخاصة، ثم يوزع عليهم البركات والعطايا. انما هم رجال تجمعهم رابطة عميقة، ويعملون في خدمة هدف واحد يشعرون نحوه برغبة في التضحية، ويتقاسمون متاعبه كلاً حسب امكاناته وقدرته وكفاءته، دون تفكير بالغيرة أو الدسائس. انهم لا يعملون في خدمة أشخاص بل لخدمة مثل عليا.

□ تقدم الجماعة كل مردودها اذا ساد فيها تفاهم فكري تام ولا يعني ذلك ان يفعل الجميع الاعمال ذاتها، وانما يعني ضرورة عدم ازعاج الفرد للآخرين. وعلى كل عضو في الجماعة ان يسهل عمل رفاقه وهو باقٍ في مكانه، مراقباً بانتباه سير اعمالهم حتى يتلاءم معهم، متناسياً منفعته الشخصية، ومندفعاً في عمله بشكل لا يلحق الضرر بغيره.

□ يتطلب عمل الجماعة ثقة مطلقة بين كافة اعضائها، ثقة بكفاءتهم وعدالتهم واخلاصهم.

□ اذا لم يتفاهم رؤ ساء المصالح تعرقل العمل، وتعطلت المصلحة العامة. ويلاحظ المرؤوسون ذلك فينقسمون الى قسمين: ينضم

بعضهم الى أحد الرؤساء ضد الآخر، ويدعمونه بشكل يضخم سوء التفاهم ويعرقل كل صلح، بينما يضع الآخرون جميع الرؤساء في سلة واحدة ويفقدون الثقة فيهم، لأنهم عاجزون عن التفاهم فيما بينهم.

□ لا تعتقدوا بأن من السهل التفاهم مع الرؤساء الآخرين بمجرد العمل معهم. اذ إن لكل رئيس حقيقي شخصية مستقلة. وكلما ازدادت قوة الشخصيات وحدتها، ازداد مجال احتكاكها واصطدامها.

□ على الرؤساء ان يتمتعوا برغبة كبيرة في التفاهم المشترك، فلكل منهم مسؤوليات قد تتعارض مع مسؤوليات الآخرين.

□ ليس هنالك ما يفتتِ الوحدة ويحطم فعالّيتها، مثل النقد المستمر الذي يقوم به اشخاص لا يمكن ارضاؤهم.

ويكون النقد مفيداً رغم عنفه، اذا صدر عن وجدان حي، وسعى الى البناء والاصلاح. ويصبح ضاراً اذا صدر عن نفس مملوءة بالمرارة والحقد، بغية التخريب والتهديم، حتى لو كان لبقاً وبالفاظ مختارة. والنقد الممتاز هو ما كان لبقاً في لفظه بنّاء في غايته.

□ لا يحق لمن لا يجرؤ على الابداع، ولا يرهق نفسه بالاختراع، ان ينقد اخطاء زملائه الذين حاولوا ففشلوا وجربوا فأخطأوا. وليعلم هؤلاء النقادون بأن منْ لا يعمل لا يخطىء. ونقد الافعال بأفعال أفضل منها خير من نقد الأفعال بالأقوال فقط.

□ اذا سادت في الجماعة عادة الانتقاد الهدام، وأهمل كل شخص عمله، والتفت لمراقبة اخطاء الآخرين، تسمم جوها وأصبح خانقاً.

□ التعاون أساس النجاح للجماعات، التي تعمل لهدف سام. فاذا ما حاول افرادها اظهار أخطاء بعضهم، والارتقاء على أكتافهم، تحطمت وحدتهم وفشلوا في أداء مهمتهم.

□ التفاهم والتعاون والمحبة والدماثة، صفات لازمة لكل رئيس يود النجاح أثناء احتكاكه مع الرؤساء الآخرين.

□ لا تدعوا سوء التفاهم الناتج عن الدقائق البسيطة يتفاقم، وخاصة اذا كانت الفكرة العامة مشتركة. فغالباً ما يكون الاختلاف على التفاصيل بالرغم من وحدة المبدأ والأساس.

□ يتطلب التفاهم المتبادل محاولة فهم الآخرين، وإجهاد النفس في إفهامهم. وكثرة شكايات الرئيس من عدم فهم الآخرين له دلالة على ضعف حجته، لأن قوي الحجة يستطيع افهام اي أنسان مهما كان محدود الذكاء.

□ الصراحة بين الرؤساء أساس كل عمل، شريطة ألا تكون قاسية وجارحة. ولقد أثبتت التجارب أن العمل والتعاون مع الآخرين يتطلب تهذيباً رفيعاً، بعكس ما يعتقد البعض بأن العمل المشترك يجعلنا في حل من التقاليد.

□ احذروا المناقشات الحادة والالفاظ القاسية التي تدل على فقدانكم لسيطرتكم على أنفسكم. وليكن حديثكم عاماً لا يتعرض الى أبحاث أو آراء ومعتقدات شخصية بحتة.

□ يستطيع الرجال التفاهم اذا تمتعوا برغبة طيبة، وروح مرحة،

واحترام متبادل. ضعوا أنفسكم في موضع زملائكم، حتى تقدروا على فهمهم بشكل أفضل، وتكتشفوا أحسن الحجج للدفاع عن فكرتهم.

□ الدماثة والهدوء خير ملطف لجو المناقشات، فاحرصوا على تعديل شخصيتكم بكل مرونة، وتجنبوا الجفاء مع الزملاء، وابتعدوا عما يفيدكم شخصياً اذا كان يفرق بينكم، فأنتم في أمس الحاجة الى الاتحاد.

□ التحدث عن الصداقة والمحبة، وحفظ الحقد حياً في النفوس خيانة اجتماعية لا تغتفر.

□ يتأثر العمل ويتعرقل بفقدان التعاون والانسجام. وقد ينجح مؤقتاً من يحاول السمو على أكتاف الآخرين، ولكنه لا يلبث أن يسقط.

□ كان تاليران حساساً ذا خبرة ديبلوماسية كبيرة، وكان يقول دائماً: «لا تحاولوا أن تظهروا أنفسكم على حق دائماً، لأن ذلك يثير الحقد في نفوس محدثيكم، فيحاولون الانتقام بكل مناسبة . . . ان اظهار الزملاء بمظهر الجاهلين لا يضمهم الى صفكم، حتى لو وافقوكم على آرائكم أو سكتوا على مضض».

□ تتحطم الجماعة عندما يعمل رؤساؤها بدافع الأنانية، ولا يؤمنون بهدف جماعي، ولا يحترم بعضهم البعض الآخر، ولا يتفاهمون إلا مع من يلائمهم أو يعجبهم. ولا يمكن اصلاح هذه الجماعة المتفككة إلا بتنمية الشعور بالتضحية والشرف المسلكي وروح الجماعة.

□ عمل الفرد ضمن الجماعة معناه الاندماج في عملها وليس دمجها في أعماله. وهذا ما يتطلب نكران الذات، وتضحيات وجهوداً مستورة، وحماسة لا تنطفىء، وجنوداً مجهولين يعملون لتحقيق غاية نبيلة وإعلاء كلمة الوطن.



الماريشال الانجليزي مارلبورو



المفكر الاستراتيجي البروسي كلاوزفيتز

الفهرس

الصفحة

لمحات في فن القيادة

هناك اعتقاد بأن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة قليلة من الناس، وأن «الكاريسما» القيادية وقف على أشخاص أوتوا القدرة على سياسة الآخرين وتزعّمهم والتعامل مع إرادتهم، وأنه لا مجال لمن حُرموا من هذه الموهبة أن يتصدوا للقيادة أو تتاح لهم فرصها.

ورغم إيماننا بأن القيادة، في بعض جوانبها، فن يعتمد على الموهبة الفطرية، وأن «الكاريسما» القيادية عامل أساسي لأهلية القيادة، وخاصة في المستويات العليا، فإننا مع الرأي القائل بأن الجوانب الأخرى للقيادة عبارة عن علم، رسم قواعده وحدد أصوله تاريخ طويل من تجارب القادة العظام، وأن معرفة هذا العِلم وممارسة القيادة العملية لا يؤديان فقط إلى تحسين الأهلية القيادية لأصحاب المواهب الفطرية والوصول بهذه الأهلية إلى مستويات ممتازة، ولكنهما يؤديان أيضاً إلى تنمية الأهلية القيادية لقادة المستويات المتوسطة والصغرى، حتى لو لم يكن هؤلاء القادة يملكون في الأساس قسطاً عالياً من موهبة القيادة الفطرية. ومن هنا تنبع أهمية هذا الكتاب، الذي يقدم خلاصة خبرات كبار القادة والمفكرين العالميين، على شكل قواعد وأقوال مأثورة يمكن أن يهتدي بها كل قائد وكل من يعدّ نفسه ليكون قائداً، فيجمع بين الموهبة والاكتساب، ويفوز بميزة القيادة الواعية.

المؤسسة العربية للدراسات والنشر

بيروت، ساقية الجنزير، بناية برج الكارلتون، ص.ب: ٥٤٦٠-١١
العنوان البرقي: موكيالي، هـ ٨٠٧٩٠٠/١
تلكس: LE/DIRKAY ٤٠٠٦٧

الغلاف: زهير أبو شايب